



MAESTRÍA EN DESARROLLO TERRITORIAL

TESIS DE MAESTRÍA

El agente de desarrollo territorial: una aproximación a
través del estudio de caso del Parque Tecnológico
Industrial del Cerro.

Autor: María José Garmendia

Director: Adrián Rodríguez Miranda

Co – Director: Sebastián Goinheix

Marzo de 2021

Agradecimientos

A los docentes de la maestría por compartir no solo sus conocimientos y experiencia sino también el compromiso y entusiasmo por el desarrollo.

A la UTN de Rafaela, especialmente a Pablo, Romi y Gabi, por hacer posible el dictado de la maestría así como por la calidez brindada en cada instancia de cursado.

A los tutores, Adrián y Sebastián, por haber orientado de forma desinteresada este trabajo.

A Guillermo, Raúl y Patricia por el tiempo y apoyo brindado.

A todas las personas entrevistadas ya que gran parte de este trabajo fue posible gracias a la buena disposición que tuvieron.

A mi familia, amigos y amigas por su apoyo, aliento y tanta comprensión.

Por último, a pesar de no haber sido partícipes concretamente en este trabajo, agradezco a mis abuelos, Beatriz y Dionisio, por haber enriquecido mi mundo.

CONTENIDO

ABREVIATURAS	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
Tema de investigación	9
Delimitación del problema	11
Objetivo general y específicos.....	13
CAPÍTULO II: EL CASO DE ESTUDIO	14
Entorno del PTIC - municipio A y barrio Cerro.....	14
Origen y principales hitos del PTIC	19
Descripción del PTIC.....	22
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	27
Enfoque de desarrollo endógeno territorial	27
Actores y agentes en el desarrollo territorial.....	37
Actores territoriales.....	37
Agente de desarrollo territorial	42
Funciones del agente de desarrollo	50
Organizaciones, redes inter – organizacionales y Desarrollo Territorial.....	57
Definición de organización y redes inter - organizacionales.....	57
Relación entre las redes - interorganizacionales y el desarrollo territorial	60
Marco para el análisis del agente de desarrollo territorial	63
Relación entre agente de desarrollo y las organizaciones	69
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	71
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	77
1. Articulación	77
1.1 Articulación entre actores.....	78
1.2. Vínculo entre actores de distintos niveles de gobierno.....	89
1.3. Abordaje integral.....	91
2. Mediación	93
2.1 Espacios de diálogos.....	93
2.2. Visión compartida.....	96

3. Función de movilización de recursos e innovación.....	97
3.1. Movilización de recursos y participación.....	98
3.2. Innovación.....	102
4. Fomento a mipymes y promoción del empleo.....	104
5. Facilitación para creación de conocimiento y vinculación con escuelas de pensamiento.....	106
6. La mirada del PTIC en su rol de actor político – administrativo.....	110
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	117
Principales hallazgos	117
Posible agenda de futuras investigaciones	123
BIBLIOGRAFÍA.....	125
ANEXOS	130

ABREVIATURAS

ANDE: Agencia Nacional de Desarrollo

ANEP: Administración Nacional de Educación Pública

ANII: Agencia Nacional de Investigación e Innovación

ANTEL: Administración Nacional de Telecomunicaciones

APROPIT: Asociación de Promoción de Parques Tecnológicos e Industriales

ASSE: Administración de los Servicios de Salud del Estado

BROU: Banco de la República Oriental del Uruguay

CAPIT: Comisión Administradora del Parque Industrial y Tecnológico del Cerro

CCZ: Centro Comunal Zonal

CECAP: Centro educativo de capacitación y producción

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

COMISEC: Comisión Sectorial para el MERCOSUR

DINAPYME: Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas

EFCSA: Establecimiento Frigorífico del Cerro Sociedad Anónima

EFI: Espacio de Formación Integral

ETAF: Equipos Territoriales de Atención Familiar

GTZ: Cooperación Técnica Alemana

INEFOP: Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional

IPRU: Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay

LATU: Laboratorio Tecnológico del Uruguay

MAM: Mercado Agrícola de Montevideo

MEC: Ministerio de Educación y Cultura

MIEM: Ministerio de Industria, Energía y Minería de Uruguay

MINTUR: Ministerio de Turismo

PIT – CNT: Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores

PTIC: Parque Tecnológico Industrial del Cerro

SOCAT: Servicio de Orientación, Consulta y Articulación Territorial

UTU: Universidad del Trabajo del Uruguay

UCDIE: Unidades Coordinadoras Departamentales de Integración Educativa

UdelaR: Universidad de la República

INTRODUCCIÓN

Sea en el transitar por los accesos del oeste de Montevideo o de camino al barrio Cerro por la avenida Carlos María Ramírez el Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC) resalta no sólo por su gran tamaño sino también por los colores azul, naranja y verde en que están pintadas cada una de las fachadas de los edificios que lo componen, despertando en varios la curiosidad sobre qué es lo que sucede en el PTIC.

En tanto es un parque científico industrial departamental se verifica que lleva adelante acciones para la promoción del desarrollo económico e innovación tecnológica del departamento de Montevideo. Sin embargo, explorando su accionar se encuentra que desarrolla otra variedad de actividades que exceden dicho cometido pero pueden explicarse debido a que uno de sus objetivos estratégicos es insertarse como agente de desarrollo local. En este sentido, a modo de verificar si efectivamente se desempeña como tal la presente investigación se propone profundizar sobre ésta figura.

Para enmarcar teóricamente el estudio, en el primer capítulo se introduce brevemente el enfoque de desarrollo territorial resaltando la importancia del agente de desarrollo. Dado que se lleva adelante un estudio de caso, a continuación se delimita el problema específico y se presentan los objetivos que orientan la investigación.

En el segundo capítulo, para contextualizar el caso, se describe el territorio al que pertenece el PTIC para posteriormente relatar su surgimiento y principales hitos así como detallar sus instalaciones, el tipo de empresas que alberga y otros elementos que lo caracterizan.

Puntualmente en el marco teórico se profundiza sobre el enfoque de desarrollo endógeno territorial. En tanto se resaltan las capacidades de los actores locales para llevar adelante procesos de desarrollo se hace necesario presentar, por tanto, las definiciones de actor territorial y agente de desarrollo. Por su parte, dado que el PTIC es una organización y a su vez las redes también son destacadas en el enfoque de desarrollo territorial, se añade un apartado para exponer la noción de organización e incorporar elementos sobre el enfoque de redes inter organizacionales y su vínculo con el desarrollo local.

Dada la variedad de características que según distintos autores definen a un agente de desarrollo, se procede a reunir aquellas más comunes y relevantes de manera de elaborar un marco de análisis que sirva de referencia para los siguientes capítulos del

estudio. Si bien en él se distinguen habilidades inherentes, capacidades personales y funciones que debe cumplir un agente de desarrollo, debido a la conveniencia de que las habilidades sean estudiadas desde disciplinas relacionadas con la rama de la psicología, la presente investigación solo analizará las cinco funciones allí definidas.

En tanto es una investigación exploratoria - descriptiva de carácter transversal, en el capítulo de metodología se formulan indicadores orientados a verificar y describir cada función del agente. De forma complementaria, dado que el PTIC es un actor local, se fijan indicadores cualitativos a modo de determinar su categoría de actor, tipo de actor y tipo de lógica.

Mediante un muestreo intencional se seleccionaron, en primer lugar, los proyectos y espacios de trabajo que el PTIC desarrolla o implementó en el período de análisis y posteriormente se eligieron las organizaciones e instituciones a entrevistar, además del PTIC. El principal instrumento para la recolección de información fue la entrevista semi estructurada aunque también se utilizaron otros instrumentos como ser instancias de observación o revisión de artículos, folletos, documentos, páginas web.

A partir de la información recolectada se elabora el capítulo de análisis y resultados estructurándolo de acuerdo a cada función de agente de desarrollo y sus correspondientes indicadores. Por su parte, en tanto el PTIC es un actor territorial, el capítulo finaliza con un aparatado dedicado a identificar y describir las estrategias que orientan su accionar en relación a cada una de las funciones.

El capítulo de conclusiones expresa los principales hallazgos en cuanto al cumplimiento por parte del PTIC de aquellas funciones que debería desempeñar como agente así también se describe su correspondencia con el tipo de lógica encontrada detrás de cada una de sus estrategias. Por último, debido a que hubo elementos que no pudieron ser abordados por el presente estudio se finaliza con una posible agenda de futuras investigaciones.

CAPÍTULO I: ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Tema de investigación

El Desarrollo Territorial se puede definir como un proceso endógeno de cambio estructural y multidimensional mediante el cual se expanden las capacidades actuales y potenciales de un territorio con la finalidad de crear riqueza y mejorar colectivamente el bienestar de sus habitantes. Estas capacidades refieren tanto a las de los recursos materiales como a las de sus actores e instituciones (Albuquerque, 1999).

Es llevado adelante por actores que pertenecen al territorio o por aquellos que con sus acciones inciden en él. No obstante, la preeminencia de decisiones que responden a intereses locales ante otros intereses es lo que determina que sea un proceso de desarrollo local (Bertoni et al., 2011).

Se lo reconoce también como un proceso complejo, resultado de la integración de las distintas dimensiones del territorio y de las interacciones entre actores con diferentes lógicas de acción y niveles de poder. En este sentido, el desafío está en la capacidad de movilizar a los actores, así como de negociar y articular sus intereses, de manera de elaborar de forma participativa y con una mirada integral estrategias locales que desemboquen en beneficios para la sociedad próxima. Puede haber tensión o conflicto entre los actores pero es posible canalizarlo de manera de alcanzar acuerdos (Marsiglia y Pintos, 1999; Madoery, 2016).

En tanto es un proceso que se construye se destacan ciertos elementos que son fundamentales, como ser la presencia de capital social, gobernanza multinivel, liderazgo local, capacidades de gestión, entre otros (Albuquerque, 1999, 2004; Gallicchio, 2017; Cumming, 2014). También hay herramientas que colaboran con su construcción; lo son por ejemplo los marcos normativos, espacios de intermediación público – privado y de concertación, servicios de fomento al desarrollo empresarial, parques industriales, centros de investigación e innovación, políticas de desarrollo local, planes estratégicos, plataformas territoriales, etc. (Arocena, 1995; Albuquerque, 1999; Marsiglia y Pintos, 1999, Rodríguez Miranda et al., 2012; Gallicchio, 2017).

Por su parte, son varios los autores (Barreiro, 1988; Arocena, 1995; Albuquerque, 1997; Bervejillo, 1999; Albuquerque y Diputación de Barcelona, 1999; Marsiglia y Pintos, 1999; Sanchis, 2003; Calvo, 2011; Madoery, 2016, Costamagna y Larrea, 2017) que resaltan la importancia de la presencia de agentes, principalmente, para

articular, mediar, facilitar y promover procesos de desarrollo. No obstante, identificarlo como tal no resulta fácil. Según Costamagna y Larrea (2017) la línea que delimita las figuras de actor y agente es bastante difusa ya que ambos actúan en la escena local. Las dos principales diferencias compartidas entre los autores están relacionadas con el sentido de sus acciones y en la forma de llevar a cabo su rol.

En cuanto a la primera, un agente de desarrollo implementa acciones a favor del desarrollo (Barreiro, 1988). Es portador de propuestas que buscan capitalizar mejor las potencialidades del territorio y velan por sus equilibrios naturales y sociales (Arocena, 1988). Expresa compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial pero no se define por su sistema de representación sino por sus acciones, actitudes y comportamientos (Madoery 2016).

Son varias las características que describen la forma de cómo el agente lleva adelante su rol, planteándolas como rasgos, capacidades, habilidades, actitudes, acciones o funciones. A modo de ejemplo, se destaca que el agente se orienta a la integración, mediación y articulación tanto de los actores como de las distintas dimensiones del territorio (Barreiro, 1988), observa el territorio bajo una mirada multidimensional y se involucra en su realidad generando confianza entre la comunidad local y proponiendo líneas de acción (Albuquerque, 2012), se anticipa a los acontecimientos mediante análisis prospectivos (Marsiglia y Pintos, 1999; Bervejillo, 1999) y elabora estrategias o proyectos estratégicos (Arocena, 1988; Madoery, 2016; Albuquerque, 2012; Sanchis 2003, Costamagna y Larrea, 2017), como también, convoca a los actores a participar en espacios de diálogo y los acompaña en los procesos de reflexión – acción (Costamagna y Larrea, 2017).

En este sentido, un caso que combina varias de estas características es el PTIC. Si bien es un instrumento para la promoción del desarrollo económico, la innovación tecnológica y utilización de mano de obra local del departamento de Montevideo¹, dentro de sus objetivos estratégicos plantea insertarse como agente de desarrollo local².

Así pues, la presente investigación pretende, a través de un estudio de caso, ahondar en la definición e identificación del agente de desarrollo, aspirando responder la siguiente interrogante: ¿cuáles son las características que presenta el PTIC como figura de agente de desarrollo territorial?

¹ Véase decreto N° 30.979 de la Junta departamental de Montevideo sobre reglamento de funcionamiento de parques industriales y tecnológicos municipales.

² https://www.pti.com.uy/?page_id=175

Delimitación del problema

Los parques industriales son considerados como un instrumento de política económica e industrial con objetivos muy variados. Pueden ser tanto una herramienta para el ordenamiento territorial, la revalorización inmobiliaria de una zona, la promoción de un proyecto de desarrollo local, de una cadena de valor o un clúster. Todos esos objetivos así también las diferentes formas de implementación caben dentro del término “Parque Industrial”, por tanto, a la hora de impulsar esta herramienta es necesario explicitar su cometido (Rodríguez Miranda et al., 2012).

Distinguiendo a los parques industriales de las áreas y zonas industriales, para Rodríguez Miranda et al. (2012) los primeros involucran no solo la parcelación y dotación de servicios sino que conllevan también la generación de relaciones de cooperación, redes y sinergias entre las firmas al brindar espacios y servicios compartidos por la comunidad de empresas. Asimismo, impulsan o se acercan a procesos de desarrollo territorial en la medida que puedan generar interrelaciones entre las empresas y los actores locales, basándose en la cooperación, asociatividad y en la capacidad de articular un proyecto colectivo compatible tanto con los intereses particulares de los actores como con la competencia entre empresas. Además pueden ser un ámbito de gobernanza que trasciende las estructuras formales administrativas e involucrar relaciones a varios niveles.

No obstante, para que ello suceda los autores aclaran que no alcanza con promover parques industriales sino que depende del contenido real de la política que está por detrás de la creación de los parques industriales.

El PTIC se encuentra ubicado en una zona estratégica al suroeste del departamento de Montevideo, dentro del municipio A, barrio Cerro. Pertenece a la Intendencia de dicho departamento y su gestión está a cargo de una comisión administradora pública – privada conformada por trabajadores, empresas y el gobierno departamental.

En la búsqueda de un predio para la desconcentración de las funciones de la Intendencia de Montevideo, en el año 1994 ésta adquirió parte de las instalaciones donde antiguamente funcionaba el Establecimiento Frigorífico del Cerro Sociedad Anónima (EFCSA). Posteriormente, mediante un estudio de prefactibilidad se propuso para ese lugar la creación de un área mixta de actividades productivas, terciarias, comerciales y expositivas junto con un polo tecnológico para proveer servicios, promocionar actividades de investigación e incubar empresas. Así, en noviembre de

1998 se creó la Comisión Administradora del Parque Industrial y Tecnológico del Cerro (CAPIT) y en diciembre del mismo año el PTIC inició sus actividades.

Funcionando en la órbita del Departamento de Desarrollo Económico de la Intendencia de Montevideo y bajo las disposiciones del Reglamento de los Parques Industriales y Tecnológicos Municipales y de la ley N° 17.547 referida a Parques Industriales, actualmente el PTIC alberga aproximadamente a 60 empresas dedicadas principalmente a la actividad industrial. La mayoría se caracteriza por ser mipymes y además, algunas son cooperativas o emprendimientos autogestionados. Asimismo, cuenta con un laboratorio de fabricación digital, un centro de capacitación, un área de incubación de empresas, un centro cultural, una radio comunitaria, entre otros.

Considerándose un instrumento de desarrollo, inclusión social y transformación territorial³, el PTIC tiene la visión de ser un Parque Industrial y Tecnológico para mipymes, cooperativas y emprendimientos autogestionados, innovadoras y con contenido tecnológico que promuevan el desarrollo productivo, cultural y humano y conjuntamente generen fuentes de trabajo, conocimiento, tecnología así como complementación y cooperación productiva, de manera de contribuir con la estrategia de desarrollo industrial del país y el desarrollo de la comunidad próxima.

De forma complementaria se establece la misión de:

Comprender y transformar la realidad del territorio en el que está inserto, con memoria industrial, con cultura de trabajo y con una localización privilegiada desde el punto de vista logístico, articulando y fomentando acciones volcadas al desarrollo económico, científico y tecnológico con respecto al ser humano y generando y fortaleciendo cadenas de valor de diversos sectores de actividad, creadoras de fuentes de trabajo, que compartan nuestra visión y con potencial de crecimiento y mejora, desarrollando con ellas una infraestructura funcional y que contribuya al cuidado del ambiente⁴.

En este marco, los objetivos estratégicos que se plantea el PTIC son: generar mayor valor para el parque, generar mayor valor para las empresas que se encuentran en él e insertarse como agente de desarrollo local.

³ De acuerdo a publicación realizada por el PTIC al cumplirse 20 años de inicio de sus actividades. Por consultas solicitarlo al correo electrónico comunicacion.ptic@gmail.com

⁴ https://www.pti.com.uy/?page_id=177

De forma adicional, se auto reconoce como un espacio de anclaje territorial para vincular diferentes instrumentos de política pública que de forma conjunta puedan levantar las causas estructurales que generan desigualdad en el territorio⁵. Además de ofrecer infraestructura y servicios a las mipymes allí instaladas, lleva adelante programas y/o proyectos de instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil así como integra espacios de articulación. A modo de ejemplo se detalla la implementación de talleres en robótica e impresión 3D a cargo de Sinergia Tech, talleres de alfabetización digital realizados por ANTEL, el desarrollo de carreras técnicas y capacitaciones por parte de la UTU, la construcción y participación en la Mesa Social PTIC, entre otros.

Objetivo general y específicos

Bajo la consideración que los instrumentos de desarrollo responden a intereses de los actores locales, sean éstos político-administrativos, socioterritoriales, generadores de conocimiento u otros y por su parte, reconociendo que los agentes de desarrollo actúan en pro del desarrollo, presentando características y funciones que le son específicas, interesa indagar acerca del desempeño del PTIC en su entorno.

En tanto, de manera de aproximarse a aquel objetivo general se establecen como objetivos específicos:

- Identificar las funciones de agente que cumple el PTIC.
- A partir de las visiones de los actores, describir la forma en que lleva adelante dichas funciones.
- Explicitar las estrategias y lógica de acción que desarrolla el PTIC en su rol de actor local.

⁵ De acuerdo a publicación realizada por el PTIC al cumplirse 20 años de su puesta en funcionamiento. Por consultas solicitarlo al correo electrónico comunicacion.ptic@gmail.com

CAPÍTULO II: EL CASO DE ESTUDIO

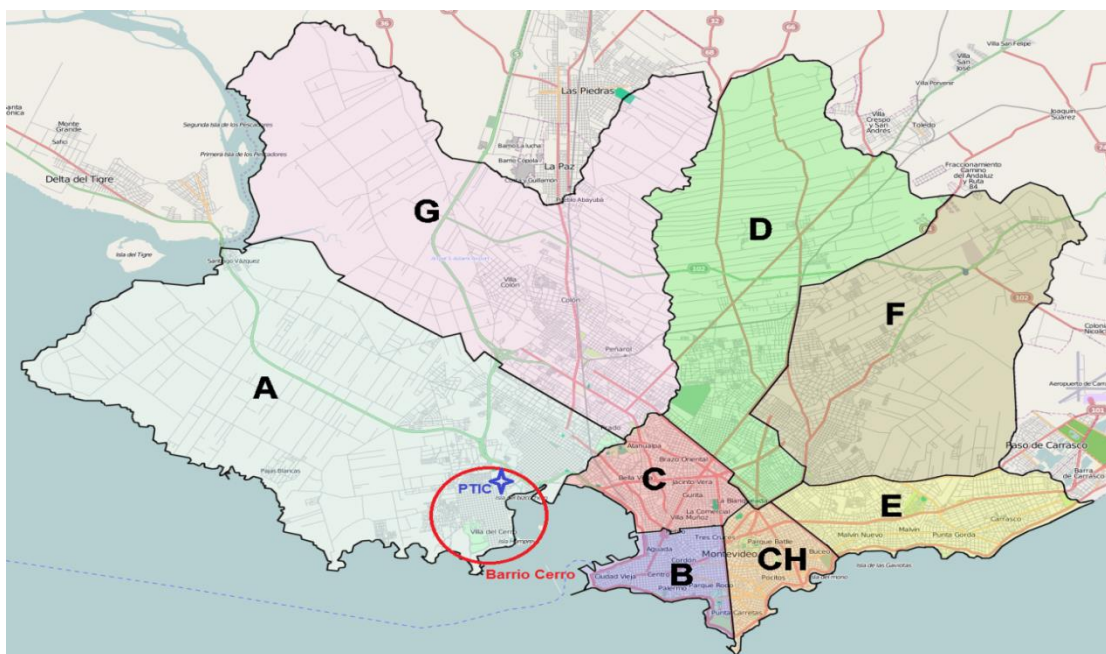
Considerando que los actores locales, sean agentes de desarrollo o no, se desempeñan como tal en un territorio específico en esta sección se presenta, en primer lugar, una breve descripción sobre el lugar donde el PTIC está instalado y es su ámbito de influencia.

Posteriormente, para mayor comprensión del objeto de estudio se realiza un racconto de sus orígenes y se finaliza con una breve descripción de sus instalaciones, actividades y servicios, su forma de gestión, además de una caracterización de las empresas allí instaladas.

Entorno del PTIC - municipio A y barrio Cerro

El PTIC se encuentra ubicado en el barrio Cerro, municipio A, departamento de Montevideo. Siendo uno de los ocho municipios del departamento⁶, el municipio A tiene un área de 144,2 km² y está integrado por los barrios Belvedere, Casabó, Cerro, La Paloma, La Teja, Nueva Savona, Nuevo París, Pajas Blancas, Paso de la Arena, Prado, Pueblo Victoria, Tomkinson, Tres Ombúes.

Figura 1 – Municipios de Montevideo, barrio Cerro y PTIC.



Fuente: Google.

⁶ En el año 2009, a partir de la ley N° 18.567 de Descentralización Política y Participación Ciudadana se creó el tercer nivel de gobierno y administración y consecuentemente, en el mismo año se crearon los ocho municipios de Montevideo a través del decreto departamental N° 33.209.

Con una población de 207.911 habitantes⁷, se destaca por ser un municipio con una situación socioeconómica delicada en comparación con el resto de los municipios del departamento. Presenta el mayor porcentaje de hogares en situación de indigencia y es el segundo con mayor proporción de hogares pobres.

Asimismo, registra las menores tasas de actividad y empleo de todos los municipios de Montevideo, en tanto, su tasa de desempleo está dentro de las más altas. Referido a los ingresos, el valor de su ingreso medio de hogares se ubica dentro de los más bajos del departamento.

Para dar cuenta de la situación mencionada, a continuación se presenta los indicadores señalados para el municipio así también para el departamento.

Tabla 1 – Indicadores económicos del departamento Montevideo y Municipio A.

Nivel Territorial	Hogares en situación de indigencia (%) [*]	Hogares pobres (%) ^{**}	Personas pobres (%) ^{***}	Tasa de actividad (%)	Tasa de empleo (%)	Tasa de desocupación (%)	Ingreso medio de los hogares (\$)
Municipio A	0,2	14	19,9	61,2	55	10,2	53.150
Montevideo	0,1	7,3	11,4	64,5	58,9	8,7	75.393

* Fueron calculados para un intervalo de confianza al 95%. El límite inferior para el municipio A es 0,1 y el límite superior es de 0,4. Por su parte, el límite inferior y superior para Montevideo es 0,1.

** Fueron calculados para un intervalo de confianza al 95%. El límite inferior para el municipio A es 12,6 y el límite superior es de 15,6. Por su parte, el límite inferior para Montevideo es 6,9 y su límite superior es 7,7.

*** Fueron calculados para un intervalo de confianza al 95%. El límite inferior para el municipio A es 18,9 y el límite superior es de 21. Por su parte, el límite inferior para Montevideo es 11,1 y su límite superior es 11,7.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Unidad de Estadística, IM (2019).

Adicionalmente a lo presentado y de manera de profundizar en la descripción del territorio, se destaca el trabajo “Estudio de caso: Eje Ruta 1 Montevideo Oeste - Ciudad del Plata (San José)⁸. Identificación de oportunidades para el desarrollo local ante la localización de emprendimientos productivos y logísticos de gran dinamismo y proyección nacional” (Rodríguez Miranda A. et al., 2015) cuya zona de estudio coincide en gran parte con el municipio A.

En él se identifica que en dicha región se localizan varias empresas e industrias de gran tamaño, emprendimientos de logística así como polos y parques industriales, generando por tanto, valor para el país y la región. No obstante, se manifiesta que esta

⁷ Según Censo de Población de 2011.

⁸ Conformada por los barrios Cerro, Casabó, Pajas Blancas, La Paloma, Tomkinson, Paso de la Arena y Ciudad del Plata del departamento de San José.

dinámica económica no parece relacionarse con una mejora en el bienestar de las poblaciones próximas.

Si bien hay matices en su interior, se encuentra que la zona de estudio se diferencia claramente del promedio de Montevideo. Presenta menores ingresos de los hogares e ingresos laborales, mayor desempleo, mayor informalidad, alta dependencia del transporte público para acceder al trabajo así como un perfil de empleo privado que se sustenta en el comercio de bajo dinamismo, en la construcción y el servicio doméstico.

Dadas estas condiciones socio-económicas y perfil de empleo, los autores consideran que la región presenta dificultades para aprovechar las oportunidades que pueden ofrecer los desarrollos productivos y emprendimientos allí localizados. En consecuencia, insertan a su población en trabajos fuera del territorio con ingresos laborales inferiores al promedio para igual tarea, o en actividades comerciales al por menor para generar ingresos ante la falta de otras posibilidades de trabajo.

De manera de encontrar oportunidades para integrar a la población a las cadenas de valor allí presentes, a partir de distintos instrumentos metodológicos los autores avanzan en un análisis de la dinámica productiva de la región así como en la identificación de oportunidades y amenazas. A los efectos de esta investigación en la Tabla 2 se presentan aquellos más relevantes que para simplificar se los distinguen en elementos favorables y desfavorables.

Tabla 2 – Elementos favorables y desfavorables del territorio Eje Ruta 1 Montevideo Oeste - Ciudad del Plata (San José).

Elementos favorables

- Crecimiento empresarial de la región debido a la disponibilidad y precio de los terrenos, normativas sobre el uso de suelos, ventajas de localización relacionadas a las economías urbanas de aglomeración, ventajas de esquemas de promoción de inversiones y por el efecto de sinergia entre inversiones y externalidades de los proyectos grandes.
- Hay servicios de proximidad que las empresas de la región estarían dispuestas a demandarlos localmente.
- Las grandes empresas de la zona emplean trabajadores de los barrios tradicionales y consolidados para tareas de mecánica y oficios o para puestos pocos calificados, por ejemplo peones o limpieza.
- Hay una potencial demanda de servicios comerciales locales para compras personales y alimentación de los trabajadores de las empresas, compras menores de insumos de las empresas y para atender a las necesidades de la propia población local.

Elementos desfavorables

- Los emprendimientos de logística instalados en la región tienen muy bajas demandas sobre el propio territorio. Tampoco hay incentivos a que durante el proceso de instalación se generen vínculos que promuevan tales relacionamientos con el medio local.
- No existen agrupaciones de empresas ni ámbitos establecidos para el intercambio o la vinculación, predominando vínculos a nivel individual, por conocimientos personales. Tampoco se identifican organizaciones sociales o pequeñas empresas locales en la región oeste que puedan establecer vínculos con las grandes empresas instaladas en la zona.
- La relación de la Intendencia de Montevideo con las empresas de la zona se centra en cómo dar soluciones sobre temas relativos a condiciones de calles, drenaje y tránsito, antes de autorizar el uso del territorio. No obstante, se va "corriendo de atrás" dado que se requieren más inversiones de infraestructura.
- Bajo nivel educativo del capital humano de la zona por lo cual sus posibilidades de empleo y el tipo de inserción predominante es en trabajos de baja calificación.

- El tipo de instituciones con mayor llegada a las personas de la región son educativas. Éstas son importantes no solo cuando las motivaciones de relacionamiento son por cuestiones de formación sino también cuando se relacionan al empleo.
- En los barrios más consolidados hay mayor presencia de instituciones y cierto capital social, en comparación con los otros barrios de la zona.
- Las experiencias que desarrolla el PTIC, junto al Programa Aprendizaje y extensión en el Cerro (APEX) de la Universidad de la República, así como el convenio entre PTIC con la Organización social IPRU y el acuerdo entre PTIC y la Universidad del Trabajo del Uruguay son iniciativas interesantes en términos de institucionalidad que coopera para capacitar trabajadores y jóvenes, apoyar emprendimientos localizados dentro y fuera del PTIC, así como para trabajar desde una mirada de inclusión social.
- Se valora positivamente los Servicio de Orientación, Consulta y Articulación Territorial (SOCAT) del Ministerio de Desarrollo Social en su rol de articulador de las políticas públicas en el territorio.

- La región cuenta con una población que presenta doble debilidad, por un lado es muy joven o bastante envejecida y por otro, en general es de baja y muy baja calificación.
- La dinámica del boom de inversiones y localización de empresas sigue un camino paralelo a la dinámica de asentamientos de población en la zona. No hay población migrante a la zona en busca de trabajo a pesar de la instalación de emprendimientos.
- Los emprendimientos tampoco se instalan en la zona por la búsqueda de trabajadores ni de capital humano especializado. La mayor parte del empleo que se genera no es de la zona, salvo en puestos de baja calificación o en oficios. Para esos casos, se contrata trabajadores de los barrios consolidados de la región dado que aún hay oferta de ese tipo.
- El sistema de transporte tiene carencias como soporte de desarrollo para esta zona. Funciona mejor para conectar con posibilidades de trabajo fuera de la región.
- El capital social y las redes sociales son débiles en la región. Hay problemas de violencia y delincuencia, sobre todo, en los barrios de más reciente creación.
- Baja vinculación de la población con los gobiernos locales y oficinas de gestión descentralizada.
- Cuando hay organizaciones sociales que se movilizan, en general, no tienen en su agenda el tema del empleo y menos la vinculación del barrio con las actividades empresariales localizadas en la zona. Sigue predominando la lógica de los caminos paralelos entre lo económico y lo social. El trabajo de las organizaciones se centra en mejorar condiciones de equipamientos urbanos (como veredas, calles, iluminación, saneamiento, drenajes, zonas inundables), vivienda, seguridad y temas de contaminación ambiental.
- En el plano de las organizaciones públicas de gobierno local, tanto los municipios como los Centros Comunales Zonales (CCZ) de la región no tienen un alcance en su intervención más allá de la gestión de los problemas. No hay una visión estratégica del territorio. Hay una descentralización en la gestión de algunos aspectos, pero no en lo político-estratégico. Los municipios expresan que no hay espacios ni ámbitos de intercambio de los actores del territorio con las empresas ni con los trabajadores de los sectores en expansión de la región.

Fuente: elaboración propia en base a Rodríguez Miranda A, et al. (2015).

Específicamente en cuanto al barrio Cerro, éste fue fundado en 1834 con el nombre Villa Cosmópolis. De acuerdo al relato de Luis Vaia (1996):

Fue además en esta época de auge de los saladeros, que la zona comenzó a poblarse siendo costumbre que los saladeristas dieran vivienda a sus peones.

Los industriales saladeros propusieron por entonces al gobierno, patrocinar la inmigración de españoles y alemanes para trabajar en sus establecimientos y en 1834 se decretó la fundación de Villa Cosmópolis para darle alojamiento. (Luis Vaia, 1996:1)

En tanto se verifica que desde el proceso fundacional de Montevideo se caracterizó por albergar una variedad de saladeros, a partir del estancamiento de la industria saladeril alrededor de 1910, se transformó en una zona frigorífica ya que varios de ellos fueron convertidos a frigoríficos.

Durante esta conversión, la cual coincidió con el período de inter guerras en Europa, nuevamente se tomó mano de obra europea proveniente principalmente de Europa central y oriental, así también se les proporcionó la vivienda para que estuvieran cerca del trabajo. De esta manera se fue urbanizando la zona, instalando servicios y espacios de esparcimiento, contando pues con todo lo necesario para el desarrollo de su vida cotidiana.

Según expresa Luis Vaia (1996):

Fue el frigorífico el que primero proporcionó viviendas y servicios a sus empleados en interés de sus necesidades, cerca del trabajo. Más tarde el Estado, a través de Inve, el municipio y el PNV, se ocuparán también del problema del hábitat en la zona. El trabajo pues, fue quien caracterizó en toda su historia el afincamiento residencial en la zona: quien le dio además características de aislación con respecto a la ciudad; característica que se mantuvo mientras existió en el Cerro fuente de trabajo segura y no hubo que salir de sus límites en busca del trabajo diario (...) Ya notoriamente ocupada por los inmigrantes estas personas que eran de origen armenio, griego, lituano, polaco, yugoslavo, italiano, español y tal vez se me olvida alguno más. Pero que formaron grupos especiales; algunos me preguntaban si eran grupos aislados. Pudiera ser que aquí están todos los yugoslavos y aquí están los otros. No, el Cerro realmente fue Cosmopolita hasta sociológicamente. Es decir: prácticamente fueron abiertas todas esas colectividades. Aún las de idiomas más difíciles como pueda ser los yugoslavos, los lituanos, los griegos o los armenios. Es decir que: si bien tenían sus organizaciones colectivas, nunca perdieron la voluntad de contacto con los demás. Probablemente eso surja de la necesidad de ir a la escuela todos los hijos de ellos y a la vez de trabajar juntos en la industria dónde prácticamente se encontraban todos los días (...)

El Cerro tenía su confitería, su salón de baile. Tenía su cine, tenía todo lo necesario para tener una vida social, cultural, de relaciones públicas. (Luis Vaia, 1996:2)

A partir de la década del 50 la industria frigorífica empezó a decaer, provocando el cierre de varios frigoríficos, rompiéndose así “el equilibrio de su relación de ingresos, relación de trabajo, vivienda, relaciones de vida cultural, relaciones personales y demás dentro del cerro mismo. ¿Qué pasó? Lo que se fue, fue el trabajo, la vivienda quedó, la gente quedó” (Luis Vaia, 1996:6). Varios habitantes al quedarse sin trabajo tuvieron que buscar oportunidades laborales fuera del territorio, convirtiéndose así en un lugar dormitorio, afectando negativamente la vida comunitaria y cultural.

De esta manera se da inicio a un proceso de deterioro territorial que continua hasta el día de hoy y se ve reflejado en los indicadores socioeconómicos presentados en la tabla 1. Sin embargo, vale señalar que aquel apogeo logró consolidar en el barrio una identidad industrial, de trabajo e inmigrantes.

Origen y principales hitos del PTIC

A modo de presentar los orígenes del PTIC se tomará lo expuesto en el documento “El parque tecnológico industrial del barrio Cerro (Montevideo)” elaborado por Scarone Delgado C. (2003) en el marco del proyecto CEPAL/GTZ “Una estrategia de desarrollo de clusters basados en recursos naturales”, ejecutado por la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL y financiado por la GTZ de Alemania.

Considerando que la política de ordenamiento territorial implica desarrollo regional, para lo cual debe tenerse en cuenta las dimensiones de crecimiento económico, industrialización, modernización y urbanización, el trabajo mencionado toma como antecedente lo referido a dichas temáticas en el Plan Estratégico de Montevideo elaborado en 1994.

Resalta la importancia que ha tenido la industria como estructurador del departamento, generador de empleo y fijación de la población. No obstante, reconoce que su ubicación ha seguido un proceso desordenado, vinculado a la implantación habitacional en torno a fábricas y sin una regulación que haya logrado racionalizarlo. Además ha mostrado una tendencia descendente y con dificultades para la reconversión, relocalización industrial masiva y con desplazamiento hacia el sector comercial importador.

Por tanto, de manera de revertir esta situación el plan estratégico se propuso las siguientes directrices específicas:

- *Apoyar la actividad productiva resolviendo los conflictos existentes o previsibles con otros usos del suelo y la calidad ambiental.*
- *Ofertar suelo y servicios para nuevas instalaciones y eventuales traslados de industrias.*
- *Racionalizar el relacionamiento municipal con la industria⁹.*

Además, priorizó la búsqueda de la equidad social para la ciudad y en particular para los barrios del sudoeste: Cerro, Casabó, Pajas Blancas, La Paloma, Tomkinson y Paso de la Arena.

Bajo esas directrices la Intendencia de Montevideo junto con la Comisión Sectorial para el Mercosur (COMISEC) y la Cooperación Técnica Europea trabajaron para identificar los objetivos y las posibles áreas de emplazamiento, ya sea de zonas productivas nuevas dentro de Montevideo o reconversión de antiguos establecimientos industriales, definiendo los aspectos físicos, económico-financieros y de administración y gestión necesarios para cumplir con aquellos objetivos.

Así, los objetivos definidos para el desarrollo de asentamientos con énfasis en aspectos económicos – productivos fueron:

- *creación de áreas para actividades productivas, comerciales, terciarias y expositivas.*
- *creación de nuevas oportunidades de desarrollo económico involucrando en el proyecto los inversores privados con un rol de partner activo.*
- *valorización de áreas en desuso o a rehabilitar en relación a problemáticas urbanísticas, ambientales y/o socio-económicas.*
- *la creación de un mecanismo de inducción de carácter privado y espontáneo, tanto a escala local (en las inmediaciones del área de intervención) como a escala urbana, de nuevas actividades económicas y de procesos de “recalificación”. La optimización de un programa-proyecto y de una inversión, desde el punto de vista de los intereses de la*

⁹ IMM (1994): “Plan Estratégico para el desarrollo. Fase 12 de abril de 1994” citado por Scarone Delgado C. (2003:7).

Administración Pública, implica la posibilidad que tal actividad pueda producir en el tiempo un efecto multiplicador y autónomo¹⁰.

Por su parte, planteando ciertos factores que se debían atender para la elección del área de intervención, como ser la accesibilidad, el grado de desarrollo de los servicios públicos, entre otros, definieron tres tipos de asentamientos posibles:

- Un polo tecnológico caracterizado por ser un centro de servicios, de promoción de actividades de investigación e incubadora de empresas.
- Una zona equipada para las pymes siendo el factor clave la accesibilidad.
- Un área mixta con funciones productivas, terciarias, comerciales y expositivas.

En este sentido, a partir de estudios e investigaciones de campo identificaron seis áreas prioritarias: La Chacarita, Maroñas, Pantanoso/Cerro, Punta Rieles y La Tablada¹¹.

Teniendo en cuenta que la Intendencia de Montevideo ya poseía parte de las instalaciones del EFCSA, que éstas presentaban ciertos elementos técnicos ventajosos y además, podría ser una oportunidad para promover la equidad social, la Intendencia decidió emplazar allí algún tipo de aquellos asentamientos detallados.

Mediante un estudio de prefactibilidad se propuso la reconversión del predio y crear un área mixta de actividades productivas, comerciales, terciarias y expositivas. Se contempló la subdivisión del predio en tres partes:

- Espacio 1: reconversión del espacio del ex Frigorífico EFCSA en espacios aptos para hospedar un polo tecnológico y una incubadora de empresas, así como el espacio para los órganos descentralizados del gobierno local y de servicios centrales universitarios. Además incluiría un estacionamiento descubierto y en áreas adyacentes se podría instalar actividades de servicio como ser restaurantes, comedores, etc.
- Espacio 2: espacio destinado a acoger al empresariado. Se relacionaría directamente con el espacio 1 y 3. Sus lotes deberían garantizar la flexibilidad y modularidad necesaria para los empresarios.
- Espacio 3: constituiría la parte visible desde la Ruta 1, tanto a la entrada como a la salida de Montevideo. Allí se acogería oficinas para el sector terciario y se realizaría actividades comerciales y expositivas.

¹⁰ OIKOS-Italia, s/f. en Scarone Delgado (2003:11).

¹¹ Ver anexo I.

En 1997 la Intendencia de Montevideo compró el resto del predio, adquiriendo un total de 26 hectáreas ubicadas en el barrio Cerro y a orillas del arroyo Pantanoso. Al año siguiente, por resolución N° 4507/98, el Intendente resolvió crear la Comisión Administradora del Parque Industrial y Tecnológico del Cerro (CAPIT) fijándole como cometidos administrar el Parque Industrial y Tecnológico, relacionarse con instituciones internacionales o nacionales públicas o privadas de manera de coordinar esfuerzos para el desarrollo del Parque Industrial y Tecnológico, contratar con terceros en el giro de sus actividades por los montos que la Intendencia determine, entre otros. En diciembre de 1998, el PTIC inició sus actividades ya con algunas empresas instaladas.

Con el objetivo de atender al sector productivo del departamento, en el año 2000 la Intendencia de Montevideo creó el Departamento de Desarrollo Económico y le encargó la coparticipación en la instalación de Parques Industriales y Tecnológicos Municipales. De esta manera el PTIC pasó bajo su órbita. Por su parte, a partir del 2004 se le aplica el Reglamento de los Parques Industriales y Tecnológicos Municipales y en el año 2013 fue reconocido como Parque Industrial de acuerdo con la ley N° 17.547 referida a Parques Industriales. Mediante estas disposiciones las empresas allí instaladas acceden a beneficios fiscales y a exoneraciones tributarias municipales.

Descripción del PTIC

El PTIC se localiza en el barrio Cerro limitando al este con el Arroyo Pantanoso, al sur con la calle Haití, al oeste con la Av. Santín Carlos Rossi, al norte con la calle La Paloma y al noreste con los accesos a las rutas nacionales N° 1 y N° 5.

Habiendo sido antiguamente un frigorífico, el predio cuenta con áreas de terrenos libres, construcciones ligeras y con edificaciones que anteriormente eran cámaras frigoríficas u otras secciones del establecimiento industrial.

Actualmente se pueden distinguir seis áreas diferenciadas. Una orientada a la gestión medioambiental, compuesta por varios galpones situados sobre una de las calles centrales del PTIC operando allí empresas de tratamiento y destrucción de residuos industriales así como una planta de clasificación de residuos sólidos común para las empresas del parque.

Otra área está integrada por edificaciones que cumplen con los requisitos indicados por la normativa sanitaria albergando, por tanto, a empresas de producción alimenticia y recientemente se le añade además, una cocina comunitaria.

Un tercer sector está compuesto por un edificio destinado a empresas de diversos sectores de actividad como por ejemplo el metalúrgico, naval, químico. Otro edificio se identifica como una cuarta área orientada a albergar a empresas de servicios o de menor porte y además dispone de un sector para incubación de empresas, un laboratorio de fabricación digital, salones para capacitaciones y un centro cultural con biblioteca, sala de informática y sala de cine. Estas instalaciones también alojan al Polo Educativo de la UTU, el cual imparte bachilleratos con orientación tecnológica y carreras técnicas e implementa programas para la acreditación de saberes y finalización de ciclo básico. A su vez, hay un centro educativo de capacitación y producción (CECAP) dependiente del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), orientado a brindar una propuesta educativa pública de carácter integral a adolescentes que se encuentran fuera del sistema educativo formal y no trabajan.

Un quinto sector está compuesto por otro edificio en donde opera la dirección y el equipo de gestión del PTIC. Allí también está instalada la Unidad Coordinadora Departamental de Integración Educativa (UCDIE) para el oeste de Montevideo. Ésta es una unidad que se encuentra bajo la órbita de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) y tiene como objetivo apoyar el establecimiento de acuerdos territoriales para mejorar las condiciones educativas de la localidad y proteger las trayectorias educativas de los alumnos.

El sexto sector se identifica con el área agroecológica comunitaria integrada por un vivero orgánico autogestionado, dos salones realizados en bioconstrucción, un galpón, una carpa, una huerta agroecológica y un área de compostaje. Se caracteriza por ser un espacio gestionado entre distintos colectivos barriales y el PTIC, en donde se desarrollan actividades varias y abiertas a la participación de los vecinos. Además en sus salones funciona el programa Fortalecimiento Educativo de la ANEP destinado a la alfabetización, culminación de primaria o fortalecimiento educativo de jóvenes y adultos del territorio interesados en ello.

Asimismo, el PTIC cuenta con caminería interna, acceso directo a las rutas nacionales Nº 1 y Nº 5, balanza para camiones, sistema contra incendios, servicio de vigilancia, portal web, saneamiento interno, tendido de fibra óptica, infraestructura eléctrica en media y baja tensión, comedor y estacionamiento vehicular.

A través de convenios de cooperación con diversas instituciones públicas y privadas, apoyos externos de diversa índole o mediante recursos propios, realiza capacitaciones técnicas, colabora con las empresas y emprendimientos, genera espacios de intercambio de experiencias nacionales e internacionales, interrelaciona a las empresas con la Universidad de la República (UdelaR), así como ofrece vías u orientación para la realización de trámites en la Intendencia de Montevideo y semanalmente cuenta con la presencia del departamento de microfinanzas del BROU para asistir a las empresas de la zona.

De manera complementaria, lleva adelante una Mesa Social orientada al encuentro de organizaciones sociales, programas públicos nacionales y centros de enseñanza pública que operan en el territorio, con el objetivo de coordinar y desarrollar acciones conjuntas que den respuesta a los problemas identificados en el territorio. En tanto, frente la necesidad de una mayor coordinación entre las instituciones educativas instaladas en el Parque, se desarrolla una Mesa Educativa gestionada por UCDIE con apoyo del equipo técnico del PTIC.

Formalmente el PTIC es administrado por una comisión (CAPIT) integrada por cuatro miembros designados por la Intendencia de Montevideo. El presidente es representante de dicha institución, otro representa a la Asociación de Promotores de Parques Industriales y Tecnológicos (APROPIT), un tercer integrante actúa en representación de las empresas autogestionadas instaladas en el PTIC y por último, hay un representante de la sub comisión del PTI del zonal oeste del PIT – CNT. Por su parte, la gestión cotidiana está a cargo del presidente de la CAPIT y un equipo técnico conformado por 11 integrantes con distintos vínculos contractuales (becarios, contratados, honorarios).

Al presente el PTIC alberga a 67 empresas siendo la mayoría clasificada como mipymes. Se dedican principalmente a la actividad industrial dentro de la cual hay empresas del rubro alimenticio, eléctrico, maderero, medioambiental, metalúrgico y naval, plástico, textil, entre otros.

De manera de caracterizar con mayor detalle las empresas instaladas, a continuación se brindan algunos datos presentados en el “Informe Relevamiento Empresas PTI Cerro – 2016” realizado por García y Assandri en el año 2016.

Habiendo relevado a 45 empresas de un total de 71 empresas instaladas en el PTIC para el año 2016, se detectó que el 80% pertenecían al sector industrial, destacándose los rubros metalúrgico, medioambiental y alimentario con una participación dentro de

dicho sector de 20% cada uno, aproximadamente. Asimismo, según la clasificación de empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería¹², las micro y pequeñas empresas representaron el 80% de las empresas relevadas. En tanto el destino de sus ventas es el mercado interno, el 98% declaró vender sus productos y/o servicios dentro del territorio nacional y un 37% también lo hacía dentro del PTIC.

Por su parte, en relación con las características de los trabajadores un 38% contaba con primaria completa, siguiéndole con un 28% y 23% de los trabajadores con UTU y secundaria completa, respectivamente. Se resalta que el 58% de los trabajadores residían dentro del municipio A y un 17% en el municipio limítrofe, municipio G.

En cuanto a las características de los empresarios relevados, el 87% eran varones y un 73% tenían entre 40 – 59 años. A su vez, un 39% contaba con estudios técnicos o terciarios completos y el restante 61% no superaba el nivel de secundaria.

Consultadas las empresas por la contratación de servicios técnicos, el 80% subcontractaba servicios técnicos o profesionales, principalmente servicios contables, seguidos por servicios de ingeniería. En tanto referido a las necesidades de otros servicios, un 20% de las empresas relevadas identificaron como necesario contar con otros servicios o elementos para mejorar el emprendimiento, entre los cuales señalaron servicios de administración y ventas, en producción y logística.

Relacionado a los vínculos entre las empresas del PTIC, un 58% de las empresas relevadas declararon mantener vínculos con otras empresas del PTIC, la mayor parte por motivos comerciales. También identificaron vínculos con el territorio ya que el 73% de las empresas consultadas declararon que piensan que contribuyen de alguna forma con el desarrollo económico y social del territorio, principalmente por la contratación de mano de obra local y en menor medida, a través de capacitaciones y pasantías que se desarrollan.

En cuanto al vínculo de las empresas con el PTIC, la mayoría declaró ventajas en términos de su ubicación, soluciones locativas, habilitaciones, bajo costo del comodato, entre otras. Por otro lado, identificaron como desventajas mala visualización del PTIC hacia afuera y problemas tanto edilicios como de gestión. Por último, se relevó demandas de políticas públicas para mejorar las áreas de producción, para la promoción de la innovación y mejora tecnológica como también para la mejora de maquinarias e infraestructura.

¹² Determinada por Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Minería en el decreto N° 504/07.

Si bien la realidad de hoy puede diferir con lo presentado, la mayoría de las empresas relevadas siguen allí y no se evidencia una gran variación de la cantidad total de empresas instaladas en el PTIC con respecto a 2016.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

A modo de enmarcar la presente investigación, en primer lugar, se presenta la teoría de desarrollo endógeno territorial, para luego ahondar en determinados elementos considerados fundamentales por algunos autores.

Seguidamente, bajo la definición de actor social se presenta la figura de actor territorial categorizándola de acuerdo a la tipología realizada por Arocena y Marsiglia (2017). En tanto dentro del enfoque de desarrollo territorial se resalta la presencia de agentes de desarrollo, se continúa con la descripción de ésta figura detallando aquellas habilidades y funciones que le son específicas y la diferencian del actor.

No obstante, visto que esta especificación de agente refiere principalmente a personas físicas y por su parte el PTIC es una organización, se incorpora un apartado para exponer la noción de organización e introducir elementos de las teorías organizacionales relacionándolos con el enfoque de desarrollo territorial.

Finalmente, de acuerdo a la revisión teórica relativa al agente de desarrollo, se propone un marco de análisis para el estudio de ésta figura y se señalan los puntos compartidos con las teorías organizacionales en tanto el agente sea una organización.

Enfoque de desarrollo endógeno territorial

Habiéndose constatado a partir de la segunda mitad del siglo XX que el crecimiento económico no necesariamente conduce a un aumento continuo y sostenido de bienestar de la población, a partir de la década de los 70' en adelante surgen una variedad de enfoques alternativos a la teoría neoliberal, predominante hasta ese entonces y aún presente hoy día (Bertoni et al., 2011; Phillips y Payne, 2012).

Estas teorías alternativas se caracterizan por redefinir tanto el objeto, las metas y los valores del desarrollo, como también por replantear los medios o métodos necesarios para alcanzarlo (Phillips y Payne, 2012).

Los distintos niveles de bienestar y desigualdad presentes en las sociedades, las crisis económicas, sociales y políticas, la degradación medioambiental, demuestran que el desarrollo ya no puede ser entendido bajo una perspectiva universal eurocéntrica, con recetas únicas aplicables a diferentes tiempos y lugares; ni tampoco como un proceso lógico, lineal, economicista, evolutivo, descontextualizado de lo político, institucional y cultural. En su lugar, el desarrollo exige pensarse con una mirada compleja, multidimensional y situada (Madoery, 2016).

En este sentido, Arocena (1995) manifiesta:

Hoy la humanidad comienza a tomar conciencia de esta emergencia de la diferencia, comienza a salir de una visión uniformizante, reductora, pero fuertemente racionalizadora, para adoptar una manera de concebirse a sí misma mucho más polifacética, multipolar, compleja, en la que la presencia de contrarios desafía toda racionalización simplista. (Arocena,1995:12)

Dentro de la multiplicidad de nuevas teorías de desarrollo se destaca la teoría de desarrollo endógeno la cual, según Vázquez Barquero (2007), incluye diversos enfoques pero comparten una misma lógica teórica y modelo de políticas.

Se trata de una aproximación territorial que hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de una localidad que presenta una cultura e instituciones propias, sobre las cuales se basan las decisiones de ahorro e inversión. Desde esta perspectiva, las iniciativas de desarrollo local son respuestas de los actores públicos y privados a los problemas y desafíos que plantea la globalización (Vázquez Barquero, 2007).

Si bien hay desarrollos teóricos que enfatizan la característica endógena del desarrollo y otros que resaltan la escala territorial, tanto la territorialidad como la endogeneidad no pueden entenderse por separado. El desarrollo endógeno ocurre en un territorio concreto, y por su parte, el desarrollo territorial depende de los recursos, instituciones y sistemas productivos presentes en el territorio, así también de la capacidad de la comunidad para liderar procesos de cambio.

Bajo esta perspectiva el territorio deja de ser un espacio físico – geográfico, político - administrativo para entenderse como:

Un ámbito geográfico delimitado por un conjunto de relaciones sociales y económicas entre actores e instituciones, que poseen capacidades y conocimientos específicos, compartidos, propios y adquiridos, e interactúan a partir de una tradición, normas y valores comunes, sobre los cuales se codifican y decodifican todos los intercambios. (Rodríguez Miranda, 2006:9)

Siguiendo a Vázquez Barquero (1997), los enfoques del desarrollo endógeno exploran sobre aquellos mecanismos y factores presentes en los territorios que favorecen los procesos de cambio estructural, interesándose principalmente en los relativos al crecimiento, acumulación de capital, al mercado de trabajo, la organización de la producción y la difusión de las innovaciones.

Valoran la presencia de una organización flexible de la producción y la incorporación, también flexible, de los recursos del territorio dado que promueven la competitividad local. Asimismo, las redes de empresas y los sistemas de relaciones entre actores económicos propician la generación de economías externas de escala y la reducción de costos de transacción fomentando la competitividad de los territorios y por tanto, el desarrollo económico.

No obstante, el factor diferencial capaz de generar transformaciones estructurales es la capacidad innovadora de los sistemas productivos locales. La innovación resulta de la combinación del saber hacer local, la cualificación de los recursos humanos, la adaptación de tecnología a sus requerimientos y de la interacción de las empresas con el entorno económico, institucional y de conocimiento.

Si bien el desarrollo endógeno hace hincapié en explotar el potencial del territorio (sus recursos naturales, humanos, institucionales y culturales), no desconoce la presencia de factores exógenos y por tanto también refiere a la capacidad de los actores locales para elaborar e implementar un proyecto colectivo capaz de utilizar el potencial local, al tiempo de aprovechar de mejor modo los factores exógenos.

En línea con lo expuesto, para incorporar una mirada multidimensional y sistémica Boisier (1993) plantea que la endogeneidad del desarrollo territorial se manifiesta en cuatro planos interrelacionados.

En el plano político la endogeneidad se expresa en la capacidad local de negociar para tomar sus decisiones en torno a las distintas opciones de desarrollo, de manera de diseñar y ejecutar las correspondientes políticas. En el plano económico, refiere a la posibilidad de apropiarse y reinvertir en el territorio parte de su excedente a fin de diversificar la economía y dar sostenibilidad al desarrollo. Por su parte, la endogeneidad en plano científico - tecnológico se expresa en la capacidad del territorio para generar sus propias innovaciones, capaces de introducir cambios cualitativos en los sistemas productivos. Por último, en el plano de la cultura hace alusión a la capacidad de construir una identidad socioterritorial. Estas capacidades junto con los recursos físicos y ecológicos representan el potencial endógeno capaz de generar el cambio estructural promovido por el desarrollo con la finalidad de generar riqueza y aumentar el bienestar de la población.

La perspectiva endógena y territorial del desarrollo es reconocida por Madoery (2016) en tanto señala que lo endógeno no sólo refiere a la dotación estática de recursos sino que depende de procesos dinámicos que incorporan y entrecruzan aspectos estructurales, institucionales y relacionales de cada realidad, configurando un entorno

factible de transformación y construcción social. Así, entiende Madoery, los territorios tienen la posibilidad de promover una dinámica local fundada en la acumulación territorial de los recursos colectivos específicos necesarios para el desarrollo de su sistema económico productivo, su entorno institucional y de las capacidades de los actores.

En este sentido, resalta como condición necesaria para el desarrollo la capacidad de los territorios de producir beneficios, economías de aglomeración, derrames tecnológicos e innovaciones, a partir de las interacciones entre empresas y del entramado de relaciones sociales, culturales e institucionales presentes en ellos. Cada territorio puede organizar el sistema productivo local de forma tal que la proximidad de los agentes económicos permite la transmisión no mercantil de algunos costos y beneficios, la difusión de innovaciones, el uso compartido de ciertos recursos, vinculaciones hacia atrás y hacia adelante en las cadenas productivas, rendimientos crecientes a escala, como también, la reducción de costos de transacción. Así pues los agentes económicos estarán insertos en relaciones y redes de cooperación, competencia y aprendizaje junto con otros agentes, grupos, instituciones y gobiernos. Estas redes producen dinámicas específicas y son determinantes en la capacidad de las localidades para dirigir su propio desarrollo.

Siendo el sistema productivo territorial un complejo jerarquizado de relaciones entre organizaciones e individuos, el desarrollo será el resultado de un continuo conjunto de interacciones, negociaciones y contratos traducidos en estrategias territoriales. La forma de cómo se organiza el sistema productivo y el tipo de relaciones que se establece entre las empresas afecta la productividad y por ende, los procesos de crecimiento y cambio estructural de los territorios.

Al igual que Vázquez Barquero, Madoery destaca a la innovación como el motor del cambio estructural y nuevamente las redes cobran relevancia dado que la innovación no es generada por un actor económico aislado sino por una red de empresas interrelacionadas con los sistemas sociales e institucionales del lugar donde se encuentra. En este sentido, expresa:

La innovación sucede en los territorios donde se produce interacción entre actores e instituciones diversas. Es el sistema de relaciones e interacciones del sistema productivo con los sistemas de formación, de investigación y culturales lo que produce innovaciones. Vista así, la innovación es un proceso social, territorial y no solo científico y tecnológico. En tanto creación tecnológica, la innovación es definida como un proceso gradual, secuencial, acumulativo que

toma forma y se desarrolla en un ambiente específico que, a su vez, evolucionará bajo el efecto de la actividad innovadora. (Madoery, 2016:90)

Así como la innovación es endógena, plantea que el conocimiento también lo es, puesto que precisa de la información de los contextos y del conocimiento tácito para que pueda operar como fuerza productiva.

Por su parte, reconoce que el sistema económico está enmarcado en un entorno cultural e institucional propio de cada territorio el cual puede favorecer o limitar su desempeño. Una elevada densidad institucional indica una fuerte presencia de organizaciones e instituciones de apoyo a la actividad económica como también una variedad de interacciones que promueven la cooperación y el intercambio. El correcto funcionamiento de las instituciones y la presencia de confianza interpersonal e interinstitucional pasan a ser cruciales para el desarrollo.

En este sentido, Goinheix (2015) resalta las redes territoriales las cuales, además de aportar mayor conocimiento y relaciones de confianza entre los integrantes, permiten la movilización territorial, la generación de capacidades y disponibilidad de recursos para el territorio. Asimismo, desarrollan la función de intermediario, la cual es clave para tender puentes entre aquellos actores que de lo contrario quedarían desvinculados. Además dicha función es fundamental para coordinar y facilitar transacciones entre participantes de distintos grupos de pertenencia, garantizar una mayor conectividad y promover procesos de descentralización si este rol lo desempeña un actor local.

Madoery (2016) agrega que la perspectiva endógena implica reconocer que el desarrollo territorial debe estar fuertemente influenciado y controlado por los actores locales. Se da desde la base, “desde abajo”. Las dinámicas orientadas al desarrollo dependerán de las capacidades relacionales de los territorios, siendo los actores locales los protagonistas. Tanto la capacidad organizativa y proyectual de los actores como sus habilidades para dialogar, negociar, mediar, consensuar y pactar son fundamentales para la formulación de estrategias que desplieguen el potencial del territorio.

No obstante, vale reconocer que los procesos de desarrollo territorial están insertos en un contexto global. En este sentido, Arocena (1988) destaca su dimensión sistémica y social, planteándolo como producto de un complejo juego entre procesos universales que ocurren a escala mundial o nacional - “lo global”- y procesos particulares de escala subnacional - “lo local”. “Lo global” refiere principalmente a los procesos

enmarcados en la globalización y “lo local” expresa los procesos que llevan adelante las sociedades locales¹³ sobre un territorio limitado.

Para resumir lo expuesto hasta ahora y de manera de dar cuenta de la perspectiva de desarrollo que toma la presente investigación, se puede decir entonces que el desarrollo es un proceso territorial, endógeno, complejo y multidimensional que refiere a la explotación de las capacidades actuales y potenciales de un territorio¹⁴ para realizar cambios estructurales de manera articulada con dinámicas globales – locales con el fin de alcanzar objetivos relacionados a la dimensión económica, social y cultural, ambiental y política. Las metas últimas serán crear, acumular y distribuir la riqueza, mejorar la calidad de vida, la equidad y la integración social, cuidar los recursos naturales para dar sustentabilidad a los modelos adoptados en el mediano y largo plazo, lograr una gobernabilidad local y elaborar un proyecto colectivo específico, autónomo y sustentado en los propios actores locales (Gallicchio y Winchester, 2002).

Para Albuquerque¹⁵ (1999) estos cambios estructurales ponen a prueba la capacidad de las economías, instituciones y al conjunto de actores sociales para adaptarse a las nuevas circunstancias y condicionantes mediante la búsqueda de oportunidades que desplieguen sus recursos y potencialidades. Así como cada territorio es único, los retos para lograr cambios estructurales serán concretos y diferenciados.

Si bien reconoce la necesidad de factores de naturaleza tangible para llevar adelante iniciativas de desarrollo territorial (recursos físicos, recursos financieros, infraestructura, entre otros), señala que el éxito de éstas dependerá de forma sustancial de factores intangibles, siendo determinantes aquellos de carácter extraeconómicos y específicos del entorno local.

En ese sentido, en “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina” Albuquerque (2004) identifica ocho elementos básicos que constituyen pilares fundamentales de sustentación para las iniciativas de desarrollo local.

¹³ Arocena define como sociedad local a aquel grupo humano que habita en un territorio y es portador de una identidad colectiva expresada en valores y normas, y además conforma un sistema de relaciones de poder en torno a procesos locales de generación de riqueza (Arocena, 1995). Para dicho autor, esta categoría es sustantiva a la hora de establecer la escala de un territorio.

¹⁴ Entendido según la definición dada en página 22.

¹⁵ Vale aclarar que los trabajos de Albuquerque aquí considerados refieren principalmente al desarrollo económico local, no obstante, esta investigación entiende que son aplicables al desarrollo territorial.

Diagrama 2 – Elementos básicos de las iniciativas de desarrollo local.



Fuente: Alburquerque (2004).

Destaca la movilización y participación de actores locales como el componente más relevante. Supone fomentar una cultura proactiva y emprendedora y la creación de espacios de concertación y confianza para la construcción de capital social e identidad. La participación de los diferentes actores sociales en la discusión de los problemas locales colabora con el proceso de construcción de identidad territorial compartida.

La actitud proactiva del gobierno local no sólo es respecto a sus competencias tradicionales (desarrollo productivo, generación de empleo, producción de servicios públicos¹⁶) sino también a las nuevas funciones de gestión pública que surgieron a partir de los cambios tecnológicos e industriales, al reconocimiento de las capacidades endógenas de los territorios y los avances en la descentralización y traspaso de competencias a los gobiernos locales que se dieron bajo los principios de subsidiariedad, adicionalidad y coherencia. Dentro de estas nuevas funciones se encuentran: promover las diferentes iniciativas de desarrollo económico local, eliminar

¹⁶ Vale señalar que los procesos de descentralización en América Latina son muy heterogéneos. En el caso uruguayo, el tercer nivel de gobierno es de reciente creación y su normativa deja en manos de las autoridades departamentales gran parte de las decisiones para la operacionalización de la descentralización. En este sentido, se evidencia diferentes grados de descentralización en términos de recursos, competencias y capacidades. Hay municipios que se limitan a las funciones de alumbrado, calles y limpieza y otros que tienden a promover el desarrollo local (Ferla P. y Gonzalez J., 2019).

los obstáculos a las mismas y facilitar los instrumentos de apoyo apropiados, incentivar la elaboración de planes de desarrollo por las propias entidades locales, entre otras.

Por su parte, se precisan grupos con liderazgo local para animar los procesos de desarrollo y movilizar a los actores locales para que participen y den continuidad a las iniciativas. A pesar de que este rol no es exclusivo de los gobiernos territoriales, sí es importante que participen de manera de generar la institucionalidad necesaria para asentar dichos procesos y crear espacios de concertación público – privada.

En tanto, la elaboración de una estrategia territorial de desarrollo debe ser consensuada por los principales actores locales y plantearse como objetivos fundamentales el mejor uso de los recursos endógenos y la diversificación de la base productiva local. En este aspecto es relevante la incorporación de innovaciones de calidad y de gestión, la diferenciación de los productos y procesos productivos y la introducción de adaptaciones sociales e institucionales. Asimismo, es importante el fomento de las micro y pequeñas empresas tanto como la capacitación de recursos humanos según los requerimientos del sistema productivo local.

La oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial colabora con aquella estrategia de desarrollo local acordada, además de ser necesaria para modernizar las actividades productivas existentes y para incorporar otras posibles actividades viables en el futuro inmediato.

Por último, la iniciativa de desarrollo local debe institucionalizarse en los ámbitos territoriales correspondientes mediante acuerdos políticos y sociales. Estos pactos locales deben ser de carácter suprapartidario y contar con la mayor participación posible de actores territoriales de manera de alcanzar los mayores niveles de certidumbre ante eventuales cambios.

Por su parte, Gallicchio (2004, 2017) identifica tres elementos cruciales para actuar en clave de desarrollo local y que deben considerarse de forma simultánea.

El primer elemento refiere a la construcción de una gobernanza multinivel¹⁷ la cual requiere de al menos:

¹⁷Según definición de Peters y Pierre (2002) presentada por Goinheix (2019) en su tesis doctoral refiere a una relación compleja y contextualmente definida entre actores, espacios e instituciones no ordenados jerárquicamente, a través de la cual realizan negociaciones informales dentro de un juego político particular.

- El fortalecimiento del gobierno local y su relación con el gobierno de modo de descentralizar las funciones del Estado y construir mayor poder y autonomía de los gobiernos locales.
- La participación y empoderamiento de la ciudadanía y del sector privado. Se trata de incluir nuevas voces, lógicas y demandas en la construcción del destino colectivo para lo cual es clave el rol del gobierno local, el sector privado y la sociedad civil.
- El fortalecimiento del capital socioinstitucional. Se tendrá mejor gobernanza en tanto mayor número de redes y vínculos haya entre sus actores e instituciones.
- La construcción de una cultura e identidad local que facilite las condiciones para la elaboración de un proyecto colectivo relacionado al modo de desarrollo del territorio.
- La interrelación con los procesos de globalización y actores internacionales de manera de lograr procesos de desarrollo local sustentable a escala regional, nacional y global.

Así pues, un territorio tendrá una mejor gobernanza si es capaz de generar mayores redes, vínculos, grados de participación e integración de sus actores e instituciones, permitiéndole generar un proyecto colectivo propio y hacerse de recursos externos al territorio, de manera coordinada con el gobierno regional y nacional. Por tanto, el desafío es cómo combinar creativamente la lógica vertical y sectorial con una lógica horizontal, territorial, de redes (Gallicchio, 2017).

El segundo elemento se vincula con la dimensión económica del desarrollo. Es vital fomentar la generación de riqueza a través de instrumentos tales como el fortalecimiento de las empresas existentes, la atracción de nuevas empresas e inversiones, la integración y diversificación de la estructura productiva, el mejoramiento de los recursos humanos del territorio y la coordinación de programas y proyectos. Se trata de construir un nuevo tipo de competitividad de corte territorial, donde las empresas y los gobiernos locales tengan un rol central.

Por último, pero como condición indispensable para el desarrollo, plantea la necesidad de construir capital social, entendiéndolo de acuerdo a la definición dada por Barreiro:

Se refiere a las normas, redes y organizaciones con las que la gente accede al poder y a los recursos, y a través de los cuales se toman decisiones colectivas y se formulan las políticas. Podemos referirnos al capital social como 'asociaciones horizontales' entre la gente y a redes sociales de compromiso cívico y normas colectivas que tienen efectos en la productividad de la

comunidad. El aspecto fundamental del capital social es que facilita la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo de los miembros de la asociación.

El capital social puede definirse como la habilidad de las personas de trabajar juntas por un objetivo común en grupos y organizaciones. La habilidad para cooperar voluntariamente depende del grado en que las comunidades compartan normas y valores capaces de subordinar intereses individuales a aquellas del grupo. (Barreiro, 2000:10)

Ambos autores señalan que la producción de este tipo de capital requiere recursos y en especial, tiempo. La persistencia en la interacción social es fundamental. Barreiro (2000) agrega que los lazos de confianza pueden establecerse más fácilmente en contextos caracterizados por la proximidad, la convivencialidad y la adhesión colectiva a ciertos valores.

Para complementar lo descrito, la “Guía Práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana” (Fundación Demuca y CEDeT, 2009) resalta la importancia de la política en el desarrollo local ya que es el eje articulador de lo que acontece en el territorio. Dado que el desarrollo es producto de la integración de visiones e intereses muy disímiles y no necesariamente armónicos, la búsqueda de la mejor complementación de ellos en torno a un proyecto estratégico se vuelve fundamental. Por tanto, un proyecto estratégico local es resultado de la conjunción de tres factores claves:

- Liderazgo: presencia de personas capaces de asumir compromisos, tomar iniciativas y emprender actividades. Este liderazgo no es exclusivo del sector público sino que es necesario en todos los sectores y organizaciones.
- Organización: implica división de tareas pautadas como también coordinación de ellas. Supone encuentro, cooperación, proximidad, diálogo y además, requiere de acuerdos y espacios de articulación institucionalizados.
- Conocimiento: para crear y buscar oportunidades de desarrollo se necesita de información pertinente y sistematizada que permita una adecuada toma de decisiones.

Por tanto, de acuerdo con lo señalado en esta sección, se evidencia que a nivel local hay medios, recursos y capacidades que posibilitan llevar adelante iniciativas en clave de desarrollo territorial, siendo fundamental la participación de actores ya que son parte protagonista. Dada esta relevancia, el siguiente apartado profundizará sobre qué se entiende por actor.

Actores y agentes en el desarrollo territorial

Para comenzar esta sección se presenta la definición de actor en tanto se lo comprende dentro de la noción de actor social. A través de distintos autores se intenta exponer sus rasgos principales para luego continuar con la especificación de la figura actor territorial. Pudiéndose clasificar al actor local según su lógica de acción se presenta la tipología elaborada por Arocena y Marsiglia (2017).

Seguidamente, profundizando en ciertas características que puede contar un actor territorial se expone la figura de agente de desarrollo presentándola desde la mirada de varios autores. De forma complementaria, se detallan una serie de funciones que, según las distintas perspectivas, son propias de esa figura. Para finalizar la sección se realiza una síntesis de aquellas características, capacidades y funciones que fueran resaltadas por los autores citados.

Actores territoriales

Para Arocena y Marsiglia (2017) el actor social se relaciona con la capacidad de actuar, la cual dependerá de los procesos de socialización y principalmente, de las dinámicas de constitución de identidad asociadas con la historia y pertenencia a un territorio. En este sentido, dicha capacidad no es la mera reproducción de ideologías, instituciones y prácticas ya instauradas, sino que refiere a la capacidad de autoproducción de la vida social del actor considerando sus identidades personales y colectivas.

El actor social interactúa permanentemente con su sistema de relaciones de poder. En este juego lleva adelante acciones de naturaleza estratégica para superar las limitaciones que le vienen dadas por las relaciones en que está inmerso, así como para aumentar sus márgenes de maniobra.

En esta línea, Alonso (2004) plantea que el concepto de actor refiere a aspectos sociales que se expresan en dos dimensiones. Por un lado, en los condicionamientos estructurales inherentes al modo de producción y acumulación y por otro, en las modalidades concretas de acción de los sujetos que, si bien están determinados por aquellos condicionamientos, pertenecen a universos sociales, económicos, culturales, étnicos, políticos diferentes. Es decir, a pesar de presentar cierta previsibilidad en sus acciones tienen la posibilidad de desempeñar sus papeles de acuerdo con sus interpretaciones del contexto en que se encuentran.

Por tanto, los actores sociales se pueden definir como:

(...) unidades reales de acción en la sociedad: tomadores y ejecutores de decisiones que inciden en la realidad local. Son parte de la base social, son definidos por ella, pero actúan como individuos o colectivos que, además, están sometidos a otras condiciones (culturales, étnico-culturales, políticas y territoriales) (Pírez, 1995:3)

O de manera similar son “sujetos sociales cuyos comportamientos inciden en la comunidad en la que están insertos pero que a la vez se encuentran condicionados por las particularidades de su entorno.” (Fundación DEMUCA y CEDeT, 2009:11)

Definido el actor social, Pírez (1995) avanza en llamar actor local “a los sujetos (individuales o colectivos) cuyo comportamiento se determina en función de una lógica local y/o su comportamiento determina los procesos locales.” (Pírez, 1995:3)

Especificando como lógica local a los “actores que se reproducen como tales predominantemente dentro del ámbito local” (Pírez, 1995:3), el autor precisa como actor local a aquellos que reproducen su capital o poder en función de las relaciones construidas dentro del ámbito territorial local. Si bien reconoce que interactúan con la sociedad global, la presencia de relaciones locales es fundamental para su subsistencia. Pueden incidir en los procesos locales, sin embargo no necesariamente tiene la misma posibilidad de intervención respecto a procesos no locales.

Asimismo, identifica como actor local a aquel que se reproduce en ámbitos mayores (regionales, nacionales, globales) pero tiene presencia decisiva dentro de las relaciones y procesos locales. Su lógica de toma de decisiones es diferente. No se basa solamente en los procesos locales sino también toma en cuenta aspectos extra – locales, por tanto tiene un grado de autonomía e incidencia con respecto al territorio diferente en comparación con la definición anterior.

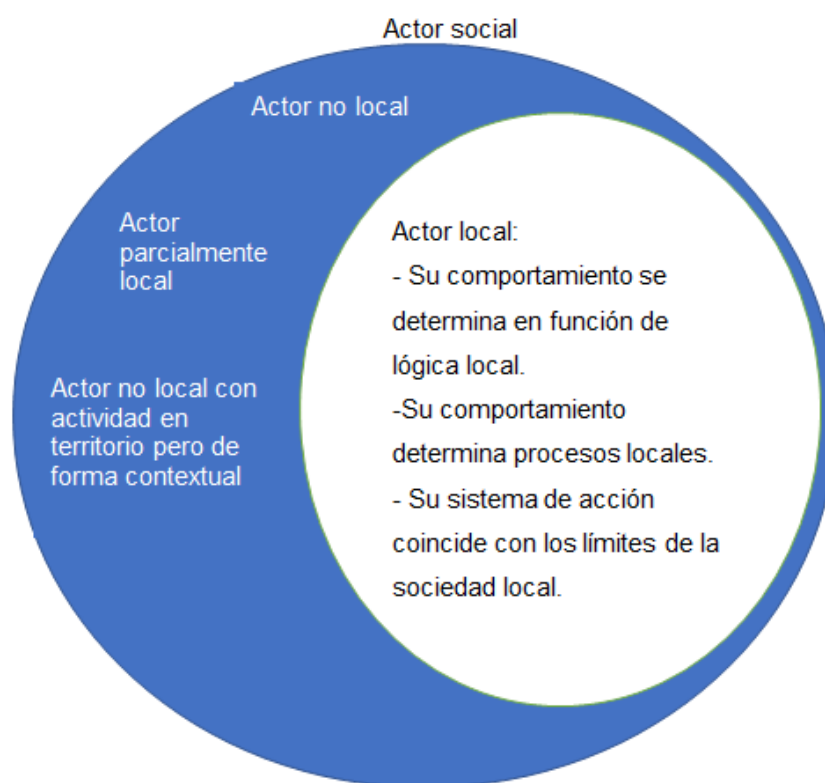
Arocena y Marsigilia (2017) puntualizan que definir quiénes son o pueden ser actores locales dependerá de las políticas específicas a implementar en un determinado marco de gestión, por tanto, dicha definición es dinámica y cambiante. No obstante, plantean que una forma de identificarlo es en relación con la escena social en la que lleva adelante su acción: “(...) nos estamos refiriendo a individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local.” (Arocena y Marsigilia, 2017:142)

De acuerdo con las definiciones de actor local presentadas, Alonso (2004) distingue: los estrictamente locales, parcialmente locales, no locales que participan de la

actividad local y actores en la localidad con dificultades para reproducir su vida cotidiana. Los primeros actúan dentro de límites territoriales específicos y se reproducen a través de relaciones sociales locales. Para los segundos la localidad es su ámbito de vida familiar y/o profesional pero su acción y reproducción social trasciende el territorio. El tercer tipo participa de la actividad local, sin embargo, toma sus decisiones fuera del territorio siendo lo local una variable contextual que puede operar como restricción u oportunidad. Los últimos son aquellos que carecen de recursos para satisfacer sus necesidades básicas y su pertenencia a la localidad está vinculada a las posibilidades que ésta le ofrece.

El siguiente diagrama representa lo presentado en cuanto a actor social y distingue al actor local de acuerdo a cómo se entenderá en esta investigación.

Diagrama 3 – Actor social, no local y local.



Fuente: elaboración propia en base a Pérez (1995), Alonso (2004) y Arocena y Marsiglia (2017).

Se reconoce que los actores locales se pueden clasificar según sus lógicas, es decir, de acuerdo con la estructura racional que da coherencia a los objetivos, interpretaciones, estrategias y prácticas que se establezcan. Los objetivos serán los logros que se pretenden alcanzar y las interpretaciones referirán a las posibilidades, obstáculos o restricciones que ofrece el contexto más inmediato de su acción así como con las expectativas acerca de lo que harán otros. En tanto:

El logro de los objetivos, mediado por las interpretaciones, lleva a construir una estrategia entendida como el diseño de la acción teniendo en cuenta las restricciones del contexto, lo que generalmente se denomina cálculo de viabilidad de la acción; la estrategia supone una evaluación de las alternativas disponibles; la opción por una de ellas es el resultado de algún balance entre lo que hay que resignar y lo que se puede lograr. (Alonso 2004:6)

Siendo los objetivos los que condicionan fuertemente las lógicas de los actores Alonso (2004) diferencia a actores económicos, políticos y socioculturales. En tanto Pérez (1995) como Arocena y Marsiglia (2017) coinciden en distinguir cuatro tipos de actores cuyas acciones inciden en el entorno local.

El primer tipo, el actor político – administrativo refiere a aquellos actores que integran la administración local, departamental y nacional. Tienen una lógica predominantemente política, brindan servicios y productos que no son ofrecidos por los capitales individuales y mediante normas, planes y otras herramientas orientan la acción de los actores privados.

Su lógica de acción puede tener mirada sectorial – vertical donde el quehacer político – administrativo se estructura en distintas áreas especializadas que se aplican a todo el territorio y la decisión está centralizada en el gobierno nacional. En sentido contrario, la lógica de acción puede ser calificada como territorial – horizontal dando lugar a instancias de concertación interinstitucional públicas o público – privadas que trabajen conjuntamente sobre un problema o temática específica. La negociación, articulación y la búsqueda de consensos son herramientas fundamentales para actuar de manera coherente sobre aquel problema o tema y para alcanzar beneficios para la sociedad. Bajo esta perspectiva, el rol del municipio pasa a ser fundamental ya que puede llevar adelante dichos procesos.

Por otro lado, la categoría de actor empresarial está integrada por los actores cuyo objetivo principal es la obtención de ganancias (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, sean rurales o urbanas) y realizan sus actividades dentro del mercado. Dado los desafíos de hoy día, estas empresas tienden a actuar de manera más flexible, en red, más conectadas con el entorno próximo, fijándose otros objetivos además de la rentabilidad.

Aquellos actores que tienen la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los habitantes se identifican bajo la categoría de actor socioterritorial. Sus acciones tienen un origen social y se encuentran enraizadas en un territorio determinado.

Arocena y Marsiglia (2017) incluyen dentro de esta categoría al militante territorial quien se caracteriza por llevar adelante acciones críticas en defensa de la calidad de vida de los habitantes de un territorio. Asimismo identifican al voluntario que, al igual que el militante, brinda servicios a la comunidad sin contrapartida pero se diferencia de aquel debido a que no busca movilizar ni organizar a los vecinos. Se focaliza en solucionar problemas concretos y puntuales.

También integran la categoría socioterritorial los profesionales que intervienen en un territorio, pudiendo ser residentes o no. La lógica de este actor es brindar asesoramiento y asistencia técnica remunerada. Además participan las organizaciones no gubernamentales que mantienen contratos o acuerdos con municipios o instituciones locales y el dirigente político que trasciende el control político.

Pérez (1995) plantea que las acciones de los actores socioterritoriales se pueden llevar adelante de cuatro maneras no excluyentes: acciones individuales o colectivas directas, mediante la organización comunitaria de base solidaria para la producción directa, la organización de movimientos reivindicativos frente a actores gubernamentales o a través de acciones orientadas hacia relaciones clientelares.

Por último, como cuarta categoría de actor los autores reconocen a aquellos que son generadores de conocimiento teniendo en cuenta los intereses del contexto social en donde se va a aplicar. Estos actores abordan los problemas locales de forma integral, transdisciplinaria y articulan con las realidades de la sociedad en la que se ha generado dicho conocimiento. Son actores que consideran al territorio en sus investigaciones y/o acciones. Aquí identifican a las universidades, centros de investigación e innovación, entre otros.

El siguiente cuadro sintetiza las categorías de actor local planteadas por Arocena y Marsiglia (2017) detallando los tipos de actor y las lógicas de acción que comprenden. Esta tipología será la que se tomará como referencia en la presente investigación.

Tabla 3 – Actores del territorio.

Categoría de actor	Tipo de actor	Lógica de acción
1. Político administrativo	Gobiernos nacionales y subnacionales: provinciales, departamentales y municipales. Organismos con antena en los territorios.	Lógica vertical - sectorial Lógica horizontal - territorial Alianza público - público, público - privado.
2. Empresarial	Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, tanto urbanas como rurales.	Generación y reinversión local de excedentes. Creación de empleo genuino. Territorio y redes de empresas.
3. Socioterritorial	Uniones vecinales, ONG, clubes sociales y deportivos, instituciones filantrópicas y de voluntariado, Iglesias, etc.	Lo social en el territorio. Lógica militante. Lógica voluntaria. Lógica profesional. Lógica política.
4. Generador de conocimiento	Universidades, centros de innovación, instituciones de investigación tanto estatales como privadas, etc.	De la extensión universitaria al diálogo con el medio social. Conocimiento e innovaciones adaptadas el entorno territorial.

Fuente: Arocena y Marsiglia (2017:199).

Agente de desarrollo territorial

Habiendo definido al actor local en tanto su comportamiento está determinado por una lógica local, incide en procesos locales o su sistema de acción coincide con los de la sociedad local, si además se introduce el sentido de la acción, aparece una nueva figura llamada agente de desarrollo.

Para Arocena (1988) el agente de desarrollo territorial es una definición restrictiva del actor local y lo plantea como:

Todos aquellos agentes que en el campo político, económico, social y cultural son portadores de propuestas que tienden a capitalizar mejor las potencialidades locales. (...) En efecto, se trata de buscar un mayor aprovechamiento de los recursos, pero destacando la calidad de los procesos en términos de equilibrios naturales y sociales.

Bajo esta definición importa el sentido, el aporte y la calidad de la acción en relación con el desarrollo local. Arocena y Marsiglia (2017) añaden que el agente de desarrollo vela por el equilibrio del medio natural, somete las iniciativas de desarrollo al interés

local, se orienta al encuentro, a la complementación del nivel estatal con la sociedad civil e intenta adaptar las tecnologías a las características de los sistemas locales de producción.

Considerando únicamente actores locales a los sujetos que implementan acciones a favor del desarrollo, Barreiro (1988) distingue tres tipos: actores ligados a la toma de decisiones (político – institucionales), sujetos ligados a técnicas particulares (expertos – profesionales) y aquellos que llevan adelante acciones sobre el terreno (población y todas sus expresiones activas). Dentro de esta última categoría sitúa al agente de desarrollo y lo diferencia de los demás actores de terreno debido a que se complementa e interrelaciona con los otros dos tipos de actores. Organizar de forma concreta la articulación de los actores es la razón de ser de los agentes y constituye la base de los proyectos de desarrollo.

En el mismo sentido, Madoery (2016) señala que el agente expresa compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial, independientemente de su inserción sectorial y/o residencia. Por tanto, se define por su sistema de acción no por el sistema de representación; es a través de sus actitudes, comportamientos y acciones que expresa su intención sobre la sociedad local. Coincide con Arocena en tanto es portador de estrategias que tiendan a capitalizar mejor las potencialidades locales.

Lo plantea por un lado como un “mediador” capaz de observar, analizar, comprender y traducir las lógicas de los actores y de incorporar propuestas de concertación estableciendo las acciones necesarias para su implementación. Por otro, como un “emprendedor territorial” con capacidad para intervenir en los principales aspectos de gestión de las instituciones públicas y sectoriales, como también de gobernar el sistema de instituciones locales.

Asimismo agrega:

Está dotado de conocimientos, pero también provisto de habilidades relacionadas con el liderazgo, la disposición y habilidad para negociar y generar consensos, de procesar información. Se trata de personas cuyos comportamientos permiten una elevada influencia sobre la dirección, sobre la modalidad, sobre la naturaleza del desarrollo del territorio, ya sea en su rol de dirigente político, emprendedor, manager, profesor, funcionario de la administración pública, profesional con actuación regional, etc. Como característica transversal está su capacidad de generar conocimiento pertinente, contextual, relacional. (Madoery, 2016:101)

Marsiglia y Pintos (1999) se refieren al agente de desarrollo local como un técnico, un animador, líder o dirigente de organizaciones locales que recibe preparación idónea para ser gestor o facilitador de procesos de desarrollo. Debe ser proactivo, capaz de anticiparse a los acontecimientos elaborando distintos escenarios y articulando entre actores para mediar entre: recursos privados, estatales y la población local, intereses oficiales y de la población, distintas soluciones posibles planteadas por política pública e iniciativas locales para una problemática, poder constituido y base constituyente. Destacan así su capacidad de mediar entre relaciones de poder desiguales de manera de reestructurarlas en función del bien común, sin hegemonizar.

En tanto, también resaltan su capacidad creativa para salir del conflicto, establecer instituciones, políticas y programas que articulen y aproximen las distintas visiones de los actores locales.

Si bien asocian al agente con una persona, este rol puede ser cubierto por un equipo especializado, espacios públicos – privados, municipios, entre otros.

Considerándolo como un agente – planificador, Bervejillo (1999) se refiere a aquel profesional que se compromete con la reinvención y refundación del territorio. Debe combinar capacidades para realizar un análisis territorial integrado con prospectiva innovadora, para animar, mediar y buscar sinergias entre actores locales y globales, gestionar instituciones, programas y proyectos específicos, así como para promover de manera sistemática el vínculo entre el conocimiento y la acción colectiva con el fin de elaborar el conocimiento necesario para la reinvención del territorio.

Para Albuquerque (1997), el agente de desarrollo es una figura que de forma permanente realiza las funciones de promotor, intermediario, catalizador, animador, informante y capacitador para el desarrollo de los recursos endógenos del territorio. Puede ser tanto una persona que vive en el territorio, representante de algún actor local o una persona foránea (Albuquerque, 2008). Éste no sólo se define por la acción sino también por “cómo lo hace” y la actitud que muestra (Albuquerque, 1999). En este sentido, plantea ciertas habilidades, valores y actitudes que lo determinan los cuales se exponen en el siguiente cuadro (Albuquerque, 2012).

Tabla 4 – Habilidades, valores y actitudes del agente de desarrollo territorial.

Habilidades	Valores y actitudes
Capacidad para involucrarse en la realidad histórica y cultural del territorio y generar confianza entre la comunidad local.	Respetuoso y fiable

Poder de observación y con visión integral de las problemáticas del territorio a modo de proponer posibles líneas de acción.	Comprometido con el desarrollo territorial
Capacidad para identificar oportunidades externas al entorno.	Intuitivo
Habilidad para detectar elementos no reconocidos o subutilizados que sirvan para llevar adelante actividades innovadoras orientadas al desarrollo local.	Adaptativo
Ser propositivo, con capacidad de liderazgo y convocatoria para incentivar la participación de los actores.	Sensible ante ciertos temas y situaciones complejas
Habilidad para promover emprendimientos locales y transformarlos en proyectos empresariales.	Mostrarse disponible, sociable
Capacidad de trabajo con otras personas, en equipo y delegar.	Audaz, dinámico, actitud positiva
Animar a los actores a movilizar recursos a favor de iniciativas de desarrollo.	Con visión integral del desarrollo territorial
Capacidad para negociar y generar acuerdos.	Comprensivo con la cultura local, escucha activa y crítica
Capacidad para la gestión estratégica de proyectos y/o estrategia de desarrollo.	

Fuente: elaboración propia en base a Albuquerque (1999, 2012).

Además agrega que el agente debe ser poseedor de cierto conocimiento básico sobre la realidad en la que actúa y en determinadas áreas técnicas. Dado que dicho autor aborda el desarrollo territorial desde la dimensión económica, el conocimiento que detalla refiere principalmente a esta dimensión y a áreas empresariales, no obstante, entiende que debe contar con conocimiento del territorio en su integralidad y de otras disciplinas.

Por su parte Cumming (2014) menciona a un grupo clave de agentes poseedores de capacidades de gestión, impulsores de la construcción e implementación de la estrategia propia de desarrollo. Señala que las capacidades de gestión son el conjunto de saberes que poseen los actores, comprendiendo no sólo los saberes formalizados en conocimiento, sino también el saber hacer (conocimiento tácito) y saber estar para relacionarse con otro o posicionarse ante una realidad. Destaca la creatividad como habilidad fundamental para ejercer esas habilidades y generar aquella innovación que lleve al cambio.

Las capacidades implican el poder hacer de manera de poner en práctica aquellos saberes orientándose por sus principios, valores e intereses. Depende tanto de su posicionamiento dentro de la sociedad como de la capacidad de movilizar recursos propios y de actores claves mediante su incidencia en las redes de relaciones que

posee. El ejercicio de este poder es relacional, depende del sistema territorial de actores existente.

El autor distingue dos tipos de capacidades de gestión: políticas - relacionales y técnicas. Las primeras incluyen las habilidades de negociación e incidencia en instancias decisorias para involucrar a sus organizaciones y comprometer recursos. Comprenden además las habilidades para establecer y hacer cumplir marcos normativos relacionados con el ejercicio de poder de los actores.

Dado que ningún actor es capaz de construir e implementar una estrategia de desarrollo territorial de forma aislada, las capacidades relacionales refieren también a la construcción de redes de actores y a una gestión asociativa para construir una visión compartida del desarrollo. Esto implica acordar y negociar intereses de los actores así también que haya mecanismos de concertación y coordinación para implementar, monitorear y evaluar el plan.

En tanto, las capacidades técnicas comprenden la gestión de conocimientos y de procesos operativos que conviertan las decisiones en instrumentos (planes, programas, proyectos, marcos normativos, etc). También refieren a la gestión de los procesos organizativos - administrativos involucrados en esos procesos como en los de aprendizaje y en la retroalimentación de experiencias.

Por otro lado, creado por la legislación española en la década del 80' para dar respuesta a la crisis económica - laboral, el agente de empleo y desarrollo local es destacado por Sanchis (2003) y Calvo (2011) como el máximo exponente en dichas temáticas.

Refiere a un actor social y profesional que procura alcanzar una mejora en todos los aspectos posibles del desarrollo. Trabaja a favor de la mejora de lo público y de la ciudadanía, promoviendo el empleo y catalizando las ayudas en forma de acciones. Tanto el contacto directo con la población, el conocimiento de sus necesidades, como sus aptitudes y conocimientos específicos, hacen que este agente sea el líder institucional para guiar y conducir los procesos de cambio en su vertiente económica y social (Calvo, 2011).

Sanchis lo describe como una persona flexible con formación multidisciplinar y práctica dado que debe combinar funciones de provisión de servicios sociales con funciones de desarrollo y fomento de la actividad económica. Su trabajo comprende tres componentes: el conocimiento teórico de actuación, la comprensión del proceso de movilización y el pensamiento estratégico. A su vez, enseña capacidades para que los

grupos/personas con los que trabaja actúen por sí mismos, tomen iniciativas y se desenvuelvan de manera independiente.

Según Calvo (2011) en él confluyen: un enfoque multidimensional de las actividades orientándolas a una integración de todo el territorio, sus factores y actores; la disponibilidad funcional que le permite adaptarse a necesidades concretas y cambiantes; la búsqueda del contacto e integración de todos los actores locales; y la combinación de la mirada pública y privada siendo intermediario entre las actuaciones públicas destinadas a la mejora de lo privado. Asimismo, es promotor y canalizador de las oportunidades que presenta el territorio a través del apoyo y asesoramiento técnico, principalmente, a actividades nuevas e innovadoras.

En definitiva, el técnico local de empleo será el encargado de promocionar actividad, realizar los estudios del entorno necesarios y fomentar nuevas actividades y proyectos empresariales, gestionando a tal efecto la actividad encargada del desarrollo local creado por el ayuntamiento, coordinando este con el resto de departamentos del consistorio y promoviendo desde allí proyectos que creen empleo, riqueza y bienestar social en la economía local. Por tanto en toda actuación del técnico sobre el territorio, tendrá necesariamente que conjugar dos vertientes presentes en su actividad, la económica –como motor local del empleo- y la social –como activista del bien social colectivo. (Calvo, 2011:72)

Por último, tomando como antecedente desarrollos teóricos referidos a la facilitación y al agente de desarrollo, Costamagna y Larrea (2017) identifican la figura de actor facilitador. Si bien presenta cierta similitud con la persona facilitadora se diferencia de ésta debido a que el actor facilitador desde su lugar de actor sí toma posición con respecto a los procesos de desarrollo local.

Según los autores, una persona facilitadora es aquella que de forma individual o colectiva, asume el rol de generar las condiciones para que los actores territoriales puedan reflexionar, decidir y actuar. Siendo los actores locales los conocedores de los problemas y quienes reflexionan, deciden y actúan para resolver aquellas dificultades referidas al desarrollo territorial, la persona facilitadora es quien asume el rol de generar las condiciones para este proceso. Es facilitador como sustantivo, toma decisiones y ejecuta acciones para la facilitación, no así para procesos de desarrollo del territorio.

Sin embargo, desde la práctica, los autores identifican la presencia de actores territoriales que sin ser reconocidos explícitamente como personas facilitadoras

asumen el rol de facilitar procesos de desarrollo local. Los denominan actores facilitadores, tomando al vocablo facilitador como adjetivo.

El actor facilitador es por un lado actor local, por tanto, reflexiona, decide y ejecuta desde ese rol, pero a la vez, facilita procesos de otros y participa en procesos colectivos de construcción social. Reconoce que los espacios para la reflexión y toma de decisiones colectivas compartidas no se generan de manera espontánea, por ello asume el rol de generar las condiciones para que otros reflexionen, decidan y actúen de forma conjunta. En palabras de los autores:

(...) definimos al actor facilitador, que genera condiciones para que otros puedan tomar decisiones y pasar a la acción sin renunciar a su propio rol como actor del territorio. Esto último significa que es a la vez persona facilitadora y decisor en el proceso. (Costamagna y Larrea, 2017:72)

A los efectos de esta investigación se tomará al actor facilitador como una variante más de la figura agente de desarrollo, en tanto es un actor local y a la vez, el sentido de su facilitación está orientado a promover procesos de desarrollo territorial. En cuanto a “cómo lo hace” los autores señalan que la facilitación es una actitud, más que una función asignada. En ese sentido, le reconocen ciertas capacidades personales.

A modo de profundizar, caracterizan a esta figura por ser no neutral, ya que es actor y además facilitador. Su posicionamiento es la voz colectiva. Si bien puede tener intereses individuales, no puede usar el rol de la facilitación para conseguirlos. En tanto defiende la voz colectiva, el actor facilitador puede ser un equipo conformado por actores locales de diferentes organizaciones.

Para construir aquella visión colectiva, los autores mencionan que el actor facilitador debe ser capaz de hablar a cada actor local en su propio lenguaje así como ayudarlos a que se entiendan entre ellos u oficiar de traductor. También tiene que interpretar y transparentar los distintos posicionamientos, y ser permeable de manera de integrar las distintas voces y sucesos que van apareciendo.

Por su parte, señalan que los actores facilitadores están legitimados para liderar los procesos de desarrollo territorial e influir en ellos. Reconociendo que no pueden suplantar a los actores locales en sus reflexiones, decisiones y acciones, el actor facilitador sí puede influir en el proceso, liderándolo desde una dimensión relacional y representando la voz colectiva.

El liderazgo planteado no se debe a su autoridad como poder o para ejercer el mando, sino que hace alusión al reconocimiento por parte de los actores locales de la

legitimidad del actor facilitador para influir en el desarrollo territorial y al reconocimiento de su calidad y competencia en la facilitación. Es decir, es un liderazgo relacional que proviene de su capacidad de ayudar (influir) a alcanzar con éxito los objetivos de desarrollo, de liderar en la complejidad con una mirada multidisciplinar, de colaborar en la construcción de interpretaciones colectivas del desarrollo y de su voluntad de cambio.

No todo lo sabe pero es capaz de activar relaciones y espacios de encuentro, tiene capacidad de escucha, es paciente, predispuesto, dedica tiempo. No dice qué se tiene que hacer pero articula e impulsa procesos para que se tomen dichas decisiones. Intermedia, promueve, genera las condiciones para que los actores negocien, se alineen y lleguen a acuerdos.

Según Costamagna y Larrea (2017) el actor facilitador colabora en la construcción de un relato colectivo y, además, genera presión en los decisores para cambiar hacia la dirección acordada por los actores locales. Para ello, puede involucrarse en procesos de aprendizajes que ayuden a construir una nueva visión que valore el beneficio colectivo o participar en procesos de negociación para buscar soluciones posibles donde prime el interés colectivo. También puede buscar las conexiones en los valores y marcos de interpretación de manera de que los actores crean en el proyecto acordado. Mediante estos procesos se elabora un relato compartido de lo ya construido y de lo que se aspira alcanzar. Ese relato será su posición en el proceso, lo liderará y generará presión para que los actores locales ajusten sus reflexiones, decisiones y actuaciones a ese relato compartido. Es de esta manera que el actor facilitador es legitimado, se posiciona en el relato compartido y le otorga voz.

Vale aclarar que para los autores liderar el relato compartido no implica que el actor facilitador no tenga voz propia, puede ser una de las tantas que integra aquel relato. No obstante, señalan que debe ser explicitada para que los participantes interpreten su facilitación. Muchas veces sucede que el actor facilitador al ser parte de un territorio con creencias, valores y cultura no sea consciente de ellas, por tanto, la autorreflexión es una herramienta que le permite conectarse con su posicionamiento para transparentarlo posteriormente.

Si bien el actor facilitador debe transparentar sus intereses individuales y facilitar a favor del interés colectivo, no implica que se vuelva invisible. En tanto los procesos de desarrollo territorial son cogenerados entre los actores facilitadores y los actores locales, el actor facilitador desde su rol de actor local también tiene derecho de apropiarse de parte de los resultados.

Habiendo caracterizado al actor facilitador, los autores identifican ciertas capacidades individuales que debe presentar para desempeñar su rol. Estas son:

- Capacidad de convocar: la reconocen como fundamental para iniciar el diálogo. Generalmente se construye a través de un proceso de aprendizaje contextual que le permite conocer los distintos problemas, actores, trayectorias para solucionarlos y además construir confianza con los actores para abordar los temas.
- Capacidad de leer el proceso: implica poder visualizar los vínculos, saber interpretar lo que se dice y lo que se calla, las presencias y ausencias de actores, las acciones que se llevan adelante y las que no, la relación de todo ello junto. Conocer tanto la realidad objetiva y explícita como entender lo implícito y lo subjetivo. A su vez refiere a una lectura retrospectiva y prospectiva.
- Capacidad de inducir a la reflexión sobre el proceso: generar las condiciones para que otros reflexionen, decidan y actúen. Provocar que los actores construyan su propia lectura del proceso de modo de que tomen sus decisiones y acciones.
- Capacidad de acompañar la transición reflexión-acción-reflexión: implica generar la presión en los actores para que se comprometan, decidan y actúen para posteriormente volver a reflexionar y dar continuidad al proceso. El desafío para el actor facilitador es identificar cuándo es momento de reflexión o de actuar.

Funciones del agente de desarrollo

De manera de precisar mejor la figura del agente de desarrollo algunos de los autores citados le asignan ciertas funciones propias y además, en algún caso, avanzan hasta detallar las acciones que deben llevar adelante.

En este sentido, Barreiro (1988) reconoce tres funciones que son comunes a todos los agentes. La función de integración que implica trabajar con una mirada integral del territorio, sus necesidades y potencialidades. Refiere a articular tanto lo sectorial y lo global, así como lo económico, social, cultural y demás dimensiones del desarrollo. También es integrar lo local con lo regional y hasta con lo internacional.

La función de mediación significa ser el punto de apoyo sobre el que giran los actores para elaborar e implementar los proyectos, colaborando con la creación de las condiciones para la toma de decisiones. El agente es clave para articular las

instituciones responsables de la toma de decisiones con los demás actores involucrados y para garantizar el flujo de información – conexión. Asimismo se encarga de buscar soluciones que tengan en cuenta a todos los actores territoriales de manera que se corresponsabilicen con el desarrollo.

Por su parte, la función de innovación y movilización involucra escuchar y descubrir las necesidades del territorio para traducirlas en proyectos de desarrollo territorial. Para ello deben movilizar los recursos locales, principalmente humanos, promover la capacidad de iniciativa y garantizar la participación desde la elaboración de los proyectos hasta la implementación.

El objetivo último de sus funciones es reconstruir el tejido socio – económico y cultural para lo cual precisa competencias técnicas, de animación y gestión. Además, es importante que mantenga cierto grado de independencia con respecto a los intereses que están involucrados, sobre todo cuando éstos no son convergentes. Su misión es concertar con los actores sin sustituirlos y sin ser representante de alguno de ellos.

Barreiro profundiza en identificar acciones, entre las cuales detalla: identificar los distintos actores locales, descubrir nuevas respuestas a las necesidades sociales, observar las potencialidades latentes, contactarse y reunir a los actores para identificar los problemas y sus posibles soluciones, movilizarse para crear sinergia entre los recursos locales, garantizar la participación de los movimientos de base, escuchar, orientar y promover el asociativismo, ser animador cultural para favorecer la formación e información para el desarrollo, negociar con los actores, apoyar las acciones pro desarrollo que lleva adelante la localidad.

Si bien Albuquerque (1999) reconoce la dificultad de definir qué es y qué hace un agente, lo define bajo una serie de características, ya mencionadas, y de forma complementaria detalla cuatro grandes funciones.

En primer lugar le encarga la función de fomentar y apoyar nuevas iniciativas empresariales. Considerando la importancia que adquirió en el último tiempo el trabajo de carácter cualitativo, las nuevas tecnologías y formas de organización de la producción, así también las transformaciones de las estructuras empresariales, pasa a ser de interés local y por ende competencia del agente de desarrollo, fomentar la creación de nuevas empresas y facilitar el emprendedurismo.

A medida que los procesos de globalización se expanden, los territorios tienen mayores exigencias de competitividad tanto en los mercados internacionales como en los nacionales o locales. Por tanto, define como segunda función promover y mejorar

la competencia de las mipymes locales. Ésta no solo exige intervenciones públicas de carácter macro, meso y microeconómico, sino también concertación entre actores públicos y privados, cambios culturales que den impulso a la creatividad e innovación e implementación de estrategias comerciales.

La tercera función refiere a mejorar la transparencia del mercado laboral y las oportunidades de empleo, de manera de adecuar la oferta y la demanda de trabajo e insertar a los recursos humanos del territorio en el mercado laboral. Para ello debe conocer los mercados de trabajo, locales actuales y potenciales, así también sus características, analizar los factores de empleo, identificar los recursos humanos desempleados para definirles un itinerario personal hacia el empleo y concretarlo a través de programas, además de crear un sistema de información sobre el mercado laboral.

Por último, captar recursos y facilitar las vías de utilización de las potencialidades locales implica obtener recursos y dirigirlos a aquellos proyectos estratégicos que faciliten el desarrollo a mediano y largo plazo. Así pues, el agente debe planificar estratégicamente y ser un buen gestor de proyectos de manera de alcanzar los resultados esperados.

Detalladas las principales funciones Albuquerque identifica una variedad de acciones para ser llevadas adelante por el agente, que por su extensión se presentarán en el anexo II.

Sanchis (2003) divide las funciones de los agentes en dos tipos: *generales* y *técnicas*. Las primeras las relaciona con la gestión y coordinación de departamentos o agencias de desarrollo económico y social.

Por su parte, las funciones técnicas las estructura, a su vez, en funciones de animación socioeconómica y funciones de promoción de proyectos que generen riqueza y empleo local. El primer tipo consiste en estimular el conocimiento, uso y desarrollo de las potencialidades locales. Destaca promover y facilitar el asociativismo, la auto - organización, y también la dinamización y el cambio estructural a favor del desarrollo. Participar activamente y cooperar con las organizaciones vinculadas a procesos de desarrollo así como organizar y promover el encuentro para intercambiar conocimiento y experiencias sobre dicha temática, también son tareas de animación.

Las funciones de promoción de proyectos refieren a identificar, sistematizar, evaluar y acompañar proyectos tanto individuales como colectivos. En este sentido detalla recoger, elaborar y difundir información del entorno para promover el

emprededurismo y proyectos que dinamicen la economía y mejoren la calidad de vida local. Además implica facilitar la conexión de los emprendedores con instituciones y personas que puedan colaborar, brindar asesoramiento directamente o por medio de otros, así como promover y colaborar en planes y programas de formación para los actores involucrados con el desarrollo.

De acuerdo con las funciones presentadas, Sanchis plantea cuatro acciones fundamentales sobre las que tiene que trabajar el agente. Estas son: la información, el asesoramiento, la formación y el seguimiento y control.

La labor de información debe tener en cuenta las necesidades específicas de los sujetos con los que trabaja y contar con los aspectos necesarios para la implementación y el buen desempeño de los proyectos implementados. La labor de asesoramiento refiere a brindar servicio técnico para la gestión de empresas y la acción de formación implica contar con un diálogo continuo con los sujetos que quieren llevar adelante proyectos para capacitarlos en temáticas específicas. Por último, el seguimiento y control incluye el monitoreo de la ejecución de los proyectos de manera de que logren su cometido.

El autor reconoce que para llevar adelante las funciones y acciones detalladas, el agente debe presentar una variedad de habilidades personales, profesionales y conocimientos referidos tanto a habilidades blandas como de aspectos económicos, de gestión empresarial y de información, de formación, de comunicación, entre otros.

Por su parte, Costamagna y Larrea (2017) asignan al actor facilitador la función de facilitar procesos de desarrollo territorial, relacionándola principalmente con la capacidad de generar las condiciones para la reflexión – acción y la describen a través de una serie de roles que cumple el actor facilitador en su ejercicio.

En primer lugar, plantean que el actor facilitador debe crear espacios de diálogo. Este rol es esencial dado que el diálogo es la principal herramienta para construir capacidades y generar el cambio. Comprende también animar, atraer, motivar a actores para que participen, así como acompañar las decisiones sobre quiénes deben participar, qué papel deben jugar y cuáles serán los objetivos del espacio.

El actor facilitador también debe colaborar con la construcción de una visión compartida. Esto no implica que los participantes piensen igual sino que puedan construir una visión común respetando la diferencia. Para ello el actor facilitador debe construir junto con los otros un lenguaje que permita entenderse de manera de elaborar aquel relato compartido que quieren para el territorio y así pasar a la acción.

Reconociendo que en los procesos de diálogo puede haber diferencias tácitas, el actor facilitador tiene que identificar aquellas diferencias que necesariamente deben hacerse explícitas para avanzar en el proceso, así como gestionar las situaciones de conflicto que se generen.

Resulta fundamental, además, construir relaciones de confianza. Dado que la confianza se construye con el tiempo una estrategia que puede adoptar el actor facilitador es pasar rápidamente del discurso a la acción. De esta manera demuestra coherencia y responde a lo acordado en los espacios de diálogo.

Así como es necesario construir una visión compartida, también lo es elaborar agendas compartidas. Habiendo cierto acuerdo que permita pasar de la reflexión a la acción se debe consensuar no solo qué se va a hacer sino además el cómo, lo cual representa un desafío para situaciones de complejidad.

Por último, Costamagna y Larrea (2017) señalan que el actor facilitador debe abrir el diálogo a influencias externas de manera de incorporar elementos que puedan incidir constructivamente en el desarrollo, estas influencias pueden ser escuelas de pensamiento, debates externos, entre otros.

De manera de finalizar este apartado, a continuación se sintetiza lo referido a la figura de agente de desarrollo territorial según los distintos autores citados.

Tabla 5 – Definiciones, capacidades y funciones del agente de desarrollo territorial.

Autor	Definición/características	Capacidades	Funciones
Arocena (1988) Arocena y Marsiglia (2017)	Actor local portador de propuesta tendiente a capitalizar mejor las potencialidades locales. Importa el sentido de la acción y la calidad de los procesos en términos de equilibrios naturales y sociales. Se orienta al encuentro y complementación del nivel estatal con la sociedad civil.	* Los autores no detallan de forma específica capacidades del agente. La descripción la realizan en términos generales.	* Los autores no detallan de forma específica las funciones del agente. La descripción la realizan en términos generales.
Barreiro (1988)	Actor local que implementa acciones a favor del desarrollo. Se complementa e interrelaciona con los actores. Su misión es concertar con los actores sin sustituirlos y sin ser representante de alguno de ellos.	Capacidad para organizar de forma concreta la articulación de los actores. Cuenta con competencias técnicas, de animación y de gestión.	De integración: trabaja con una mirada integral del territorio, sus necesidades y potencialidades. Articular lo sectorial y lo global-regional -local. De mediación: es el punto de apoyo sobre el que giran los actores para elaborar e implementar proyectos. Colabora con la creación de las condiciones para la toma de decisiones. Articula instituciones y actores. Garantizar el flujo de información – conexión. De innovación y movilización: escuchar y descubrir las necesidades del territorio para traducirlas en proyectos de desarrollo territorial. Moviliza recursos locales, promueve la capacidad de iniciativa y garantiza la participación en los proyectos.

Madoery (2016)	<p>Actor local pero se define por su sistema de acciones. Expresa compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial. Portador de estrategia para mejorar las potencialidades locales. Sus comportamientos tienen influencia sobre la dirección, modalidad, naturaleza del desarrollo del territorio.</p>	<p>Capaz de observar, analizar, comprender, traducir las lógicas de los actores, mediar, concertar Capacidad para intervenir en aspectos de gestión de instituciones públicas y sectoriales y gobernar instituciones locales Habilidades de liderazgo, cuenta con disposición y habilidad para negociar, generar consensos, procesar información Capacidad de generar conocimiento pertinente, contextual, relacional.</p>	<p>** El autor no detalla de forma específica las funciones del agente de desarrollo.</p>
Marsiglia y Pintos (1999)	<p>Puede ser un técnico, animador, líder o dirigente de organizaciones locales que recibe preparación idónea para ser gestor o facilitador de procesos de desarrollo. Puede ser un equipo especializado, espacios públicos – privados, municipios, entre otros.</p>	<p>Proactivo, capaz de anticiparse a los acontecimientos elaborando distintos escenarios y articulando entre actores para mediar entre relaciones de poder desiguales Capacidad creativa para salir del conflicto, establecer instituciones, políticas y programas que articulen y aproximen las distintas visiones de los actores locales.</p>	<p>** Los autores no especifican las funciones del agente de desarrollo.</p>
Bervejillo (1999)	<p>Agente – planificador, profesional que se compromete con la reinención y refundación del territorio. Promueve de manera sistemática el vínculo entre el conocimiento y la acción colectiva con el fin de elaborar el conocimiento.</p>	<p>Capacidades para realizar un análisis territorial integrado con prospectiva innovadora. Animar, mediar y buscar sinergias entre actores locales y globales. Gestionar instituciones, programas y proyectos específicos.</p>	<p>** El autor no detalla de forma específica las funciones del agente de desarrollo.</p>
Albuquerque (1997, 1999, 2008)	<p>Figura que de forma permanente realiza las funciones de promotor, intermediario, catalizador, animador, informante y capacitador para el desarrollo de los recursos endógenos del territorio. Puede ser tanto una persona que vive en el territorio, representante de algún actor local o una persona foránea. Se define por la acción, por “cómo lo hace” y la actitud que muestra. Es poseedor de cierto conocimiento básico sobre la realidad en la que actúa y en determinadas áreas técnicas.</p>	<p>Capacidad para involucrarse en la realidad histórica y cultural del territorio y generar confianza entre la comunidad local. Poder de observación y desarrollar una visión integral de las problemáticas del territorio a modo de proponer posibles líneas de acción. Capacidad para identificar oportunidades externas al entorno y detectar elementos locales no reconocidos o subutilizados que fomenten el desarrollo local. Ser propositivo, con capacidad de liderazgo y convocatoria para incentivar la participación de los actores. Capacidad para la gestión estratégica de proyectos y/o estrategia de desarrollo. Capacidad para negociar y generar acuerdos.</p>	<p>De fomento y apoyo a nuevas iniciativas empresariales. Promover y mejorar la competencia de las mipymes locales. Mejorar la transparencia del mercado laboral y las oportunidades de empleo. Captar recursos y facilitar las vías de utilización de las potencialidades locales</p>
Cumming (2014)	<p>Grupo clave poseedores de capacidades de gestión, impulsores de la construcción e implementación de la estrategia propia de desarrollo.</p>	<p>Capacidad de poder hacer de manera de poner en práctica saberes formales y tácitos y orientados por sus principios, valores e intereses Capacidades políticas y relacionales: habilidades de negociación e incidencia en instancias decisorias para involucrar a organizaciones y comprometer recursos. Construir redes de actores y llevar una gestión asociativa para elaborar una visión compartida del desarrollo. Capacidad de concertación y coordinación. Capacidades técnicas: gestionar conocimientos y procesos operativos para convertir las decisiones en instrumentos. Gestionar procesos organizativos - administrativos. La creatividad es la habilidad fundamental para ejercer estas capacidades</p>	<p>** El autor no especifica las funciones del agente de desarrollo.</p>

Sanchis (2003) y Calvo (2011)	<p>Actor social y profesional que procura alcanzar una mejora en todos los aspectos posibles del desarrollo.</p> <p>Trabaja a favor de la mejora de lo público y de la ciudadanía, promoviendo el empleo y catalizando las ayudas en forma de acciones.</p> <p>Líder institucional para guiar y conducir los procesos de cambio en su vertiente económica y social.</p> <p>Cuenta con un enfoque multidimensional de las actividades orientándolas a una integración de todo el territorio.</p> <p>Es promotor y canalizador de las oportunidades a través del apoyo y asesoramiento técnico.</p>	<p>Formación multidisciplinar y práctica.</p> <p>Conocimiento teórico de actuación, comprensión del proceso de movilización y pensamiento estratégico.</p> <p>Flexible para adaptarse a necesidades concretas y cambiantes</p>	<p>Provisión de servicios sociales y funciones de desarrollo y fomento de la actividad socioeconómica: promover y facilitar el asociativismo, la auto - organización, organizar y promover el encuentro para intercambiar conocimiento y experiencias.</p> <p>Promoción de proyectos que generen riqueza y empleo local: identificar, evaluar y acompañar proyectos individuales y colectivos. Elaborar y difundir información del entorno para promover el emprendedurismo y proyectos. Facilitar la conexión de emprendedores con instituciones. Brindar asesoramiento, promover y colaborar en planes y programas de formación.</p>
Costamagna y Larrea (2016)	<p>Son actores territoriales que sin ser reconocidos explícitamente como personas facilitadoras asumen el rol de facilitar procesos de desarrollo territorial.</p> <p>Toman posición con respecto a los procesos de desarrollo local, defiende la voz colectiva.</p> <p>Generan condiciones para que otros puedan reflexionar, decidir y actuar sin renunciar a su propio rol como actor del territorio.</p> <p>Puede ser un equipo conformado por actores locales de diferentes organizaciones.</p>	<p>Capacidad de convocar, leer el proceso, inducir a la reflexión sobre el proceso, de acompañar la transición reflexión-acción-reflexión.</p> <p>Debe ser capaz de hablar a cada actor local en su propio lenguaje, ayudarlos a que se entiendan entre ellos u oficiar de traductor.</p> <p>Capaz de interpretar y transparentar los distintos posicionamientos.</p> <p>Ser permeable para integrar las distintas voces y sucesos.</p> <p>Capaz de activar relaciones y espacios de encuentro, de articular, intermediar e impulsar procesos para que los actores negocien, se alineen y acuerden.</p> <p>Capaz de influir y liderar el proceso.</p>	<p>Crear espacios de diálogo: animar, atraer, motivar a actores para que participen así como acompañar.</p> <p>Colaborar con la construcción de una visión compartida: construir junto con los otros un lenguaje común para elaborar un relato compartido.</p> <p>Explicitar y gestionar las situaciones de conflicto.</p> <p>Construir relaciones de confianza.</p> <p>Elaborar agendas compartidas: habiendo cierto acuerdo pasar de la reflexión a la acción.</p> <p>Abrir el diálogo a influencias externas: de manera de incorporar elementos que puedan incidir constructivamente en el desarrollo.</p> <p>Generar las condiciones para la reflexión – acción: mantener activa la reflexión que impulsa la acción para retomar la reflexión nuevamente.</p>

Organizaciones, redes inter – organizacionales y Desarrollo Territorial

En tanto el PTIC es una entidad se hace necesario entonces introducir la definición de organización. Así pues se comienza con lo expuesto por Arocena en su libro “Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional” en cuanto al concepto de organizaciones y se continúa con el enfoque de redes inter organizacionales, presentando complementariamente su vínculo con el enfoque de desarrollo territorial.

Definición de organización y redes inter - organizacionales

Según Arocena:

Son organizaciones todas las formas de acción colectiva que se proponen una finalidad determinada y que intentan ordenar los recursos disponibles para alcanzar esa finalidad. Lo son así una empresa, una escuela, un hospital, una cárcel o un ejército. En todos estos colectivos humanos existen modos organizados de funcionamiento. (Arocena, 2013:28)

En este ordenamiento de recursos se introduce el postulado básico de que las personas se organizan para aumentar su eficiencia, por tanto, buscan alcanzar los mayores niveles de racionalidad en su funcionamiento. Son los objetivos, metas o la finalidad colectiva que pretenden alcanzar, los que orientarán las acciones de sus miembros bajo un funcionamiento organizado y racional. No obstante, dada la complejidad de los seres humanos supone andar por caminos irreductibles a lógicas mecánicas y lineales.

Asimismo, el autor señala que la organización humana no es solamente una articulación racional de funciones; una característica específica que la define es la de constituir un sistema de relaciones sociales. La interdependencia de sus miembros desarrolla una relación social organizada que se genera y existe en el marco de una organización. En este sentido, para que una relación sea considerada como relación social debe ser llevada adelante entre agentes libres, capaces de actuar más allá de sus determinismos naturales.

Así, por tanto, la organización humana puede definirse como un sistema social formado por agentes libres e imprevisibles con capacidad de transformar e incidir en el entorno desde la acción organizada, mejorándolo. Es además creadora de normas, valores, ideas, procesos, hábitos, conductas, cultura a través de la cual percibe su realidad organizacional y condiciona la racionalidad de su funcionamiento.

Siendo las organizaciones humanas estudiadas ampliamente por numerosos autores, relacionado a la presente investigación se presenta brevemente el enfoque de redes inter organizacionales.

Considerando la red social como una forma física de encuentro, de asociación, de aprendizaje, Arocena (2013) la presenta como un sistema de relaciones entre individuos y grupos que se caracteriza por no tener una estructura formal ni una jerarquía con distribuciones precisas, así tampoco miembros con funciones pre-definidas designadas. Sus objetivos se definen a medida que evoluciona. En general, son redes dinámicas y flexibles, pudiéndose adaptar a diversas realidades y hacer frente a complejos problemas.

Siendo las redes inter organizacionales una forma de red social, Vélez (2006; 2007) trata la temática de redes inter – organizacionales tomando como base la teoría de dependencia de recursos de Pfeffer y Salancik.

Dicho autor reconoce que las organizaciones se encuentran dentro de un sistema que les facilita o limita las posibilidades para el cumplimiento de sus objetivos. Por tanto, para describir una organización se debe tener en cuenta tanto su estructura interna como las interacciones que sostiene con otras. En este sentido, destaca que el enfoque de dependencia de recursos analiza las interacciones que se generan a partir de los insumos requeridos por una organización para alcanzar sus metas, como también por los productos o recursos que ésta origina y son demandados por otras. Las estrategias de supervivencia y las estructuras de normas, valores e incentivos que las organizaciones diseñan como consecuencia de aquellas interacciones también son observadas por esta teoría (Vélez, 2006).

De acuerdo a Vélez (2006), la organización se define por las demandas y ofertas presentes en la estructura social en la que se encuentra y sus resultados son definidos por las condiciones ambientales que permiten la efectividad o no de la organización, en última instancia determinan su existencia. Así, el criterio de eficacia de las organizaciones es la capacidad de adquirir recursos para reducir su dependencia o aumentar su poder sobre otros actores del entorno.

La disposición en cuanto al reparto de recursos como la importancia y concentración de éstos, determinan las posiciones de las organizaciones en interdependencia. En tanto, la naturaleza de estas relaciones varía desde la cooperación, competencia, hasta la coerción. En este último caso se verifica un alto grado de dependencia por quien demanda el recurso y mayor asimetría de intereses siendo quien controla el recurso la parte dominante, pudiendo explotar a la otra. Por su parte, cuando hay una

mayor oferta del recurso demandado, las organizaciones tienen mayores posibilidades de elección, desempeñándose con mayor libertad y optando si quieren cooperar o buscar alianzas (Vélez, 2006).

En síntesis, Vélez (2007) reconoce que las dinámicas de interdependencia entre las organizaciones se deben a tres factores: la relevancia del recurso debido a los objetivos organizacionales fijados y recursos disponibles, la discreción del grupo de interés para conseguir y usar el recurso dependiendo, por tanto, de la disponibilidad y acceso al recurso y por último, al control sobre el recurso por parte del grupo de interés expresándose a través del poder en la intermediación y centralización de las relaciones de intercambio. De acuerdo a estas tres dinámicas se determina la posición estructural de las organizaciones con respecto al resto, así como sus posibilidades de influencia sobre el contexto.

Si bien son varios los recursos intercambiados, Vélez (2006, 2007) toma los tres recursos básicos que engloban al resto de recursos y fueran definidos por Pfeffer y Salancik. Esto son: recursos económicos, información y legitimidad. Los primeros permiten la operación material, los segundos colaboran con la toma de decisiones y los terceros posicionan a la organización frente a una comunidad organizacional específica de interés.

Bajo un enfoque intersectorial y multinivel, Goinheix (2015) analiza las redes inter organizacionales para dar cuenta de procesos de descentralización política. Distinguiendo entre red dirigida (aquella que es mandatada por alguna organización en particular y brinda un estímulo externo para la participación) y red emergente (se forma voluntariamente a lo largo del tiempo construyendo en ese transcurso confianza y compromiso), el autor realiza su estudio en función a esta última.

Reconoce dentro de las redes inter organizacionales emergentes la función de intermediario, entendida como la capacidad para generar puentes entre actores que de otra manera quedarían desvinculados. De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada por dicho autor, destaca que esta función favorece el trabajo cooperativo, genera confianza, puede transferir conocimiento especializado entre grupos como también mejorar la eficiencia introduciendo innovación exógena a la red. Asimismo señala que facilita el logro de las metas organizacionales y se verifica que dicha función se vuelve más productiva cuando los grupos de la red están compuestos por integrantes homogéneos.

Por otro lado, destaca que la intermediación genera costos para quien/es se encuentran en dicho papel, en tanto son demandados por diversos actores. Además,

puede haber elementos negativos si se generan jerarquías donde un actor controle gran parte de los flujos de la red.

Relación entre las redes - interorganizacionales y el desarrollo territorial

De acuerdo a Vélez (2006) el desarrollo territorial puede observarse a través de sus intercambios organizacionales y dinámicas de interdependencia. Plantea que todo proceso de desarrollo pasa necesariamente por organizaciones de cualquier tipo y sólo a través de ellas se pueden generar cambios importantes en las estructuras institucionales capaces de favorecer el bienestar de sus habitantes.

Considerando que el desarrollo territorial está sujeto a las interacciones existentes entre el desarrollo económico, las políticas públicas y propuestas alternativas de desarrollo y cada uno de estos factores es impulsado por el sector productivo, la administración pública y organizaciones de la sociedad civil respectivamente, el autor plantea que el desarrollo territorial dependerá entonces de los niveles de articulación que existe entre esos actores.

La interdependencia crecerá en la medida que haya mayores mecanismos democráticos, autonomía de los actores y limitaciones de los recursos a repartir. Por su parte, en tanto no existe un solo centro para la toma de decisiones respecto al desarrollo, necesariamente se requerirá de mecanismos de articulación y consenso. Así cobran relevancia las redes sociales, entre las cuales se encuentran las redes inter organizacionales.

Representados los actores mediante nodos y los intercambios a través de líneas, desde una mirada organizacional del desarrollo, Vélez (2006) plantea que los actores serían las organizaciones gubernamentales, de la sociedad civil y de mercado, en sus múltiples variaciones: empresas, organizaciones sin fines de lucro, cooperativas, organizaciones públicas no estatales, etc.

Asimismo, considerando que los objetivos organizacionales son el reflejo de las representaciones sociales a partir de las cuales las organizaciones intervienen y actúan, el autor señala que se pueden identificar bloques de organizaciones con objetivos similares y delimitar el objeto de estudio mediante sistemas. Así menciona que el desarrollo territorial está constituido por una variedad de sistemas especializados los cuales tienen múltiples redes de intercambio en las que participan organizaciones del gobierno, la sociedad civil y el mercado. La conexión o desconexión entre los sistemas dependerá por tanto de la densidad y morfología de la redes.

Siendo las líneas los intercambios de recursos, a través de ellas se pueden observar las posiciones estructurales de los actores involucrados en los procesos del desarrollo. En tanto cada recurso establece redes distintas, de acuerdo a los recursos especificados por Vélez (2006) en el apartado anterior, puede suceder que la estructura de intercambio de recursos económicos sea distinta a la de información y conocimiento como a la de legitimidad.

Los intercambios de recursos económicos se identifican con facilidad ya que refieren a relaciones de abastecimiento y financiación, materias primas y capital humano. Los flujos de información y el conocimiento son un poco más complejos de materializar en tanto existe conocimiento explícito y tácito. El primero se observa mediante la producción de publicaciones, patentes, intercambios formales de investigadores, pasantías, entre otros. El segundo es más difícil de materializar, se verifica por ejemplo en el intercambio de información entre amigos, reuniones o clubes así también en la socialización de propuestas. Finalmente, hay varias formas de materializar el intercambio de la legitimidad, una forma sencilla es observando la pertenencia de una organización a múltiples o pocos espacios de articulación, sea como invitada o convocante.

Por su parte, en las estructuras de intercambio se puede observar la centralidad y centralización de las organizaciones, es decir, la capacidad de intermediación según la cercanía (suma de las distancia más cortas desde un nodo hacia los demás) o grado de la organización (cantidad de enlaces que posee una organización). Asimismo, se puede analizar la cohesión en tanto los actores son capaces de formar subredes o subgrupos más fuertes, hay presencia o no de puentes (lazos débiles), hoyos (autonomías relativas) o tríadas. A través de estas medidas de cohesión se puede observar las posibilidades de conectividad del sistema para la elaboración de estrategias de desarrollo articuladas.

La constitución de espacios de articulación no solo refiere al espacio formal sino a la posición estructural de las organizaciones respecto al sistema, la capacidad de la estructura de generar conectividad, el grado de participación de las organizaciones, la capacidad de convocar a aquellas con mayor conexión con el resto de la red y a la capacidad de llevar adelante acciones colectivas.

Goinheix (2015) basándose en Pierre (2009) plantea que las redes territoriales son esenciales para la descentralización dado que permiten la movilización territorial sin presencia de jerarquías y con cercanía a los problemas. Estas redes compuestas por actores del territorio, confieren legitimidad y dan lugar tanto a la participación como a

la movilización colaborando, pues, con la generación de capacidades y los procesos de desarrollo.

Los vínculos que se establecen entre las organizaciones, sean estos formales o informales, contribuyen con el logro de sus objetivos, el establecimiento de relaciones de confianza y la generación de flujos de comunicación que difunden información, innovaciones y conocimiento.

Por su parte, el rol de intermediador o articulador dentro de un red es señalado como clave ya que mantiene la conectividad entre los actores que la integran, es fuente de capital social y eventualmente, genera capacidades locales.

Galaso et al. (2018) también resaltan la importancia de los vínculos entre los actores locales y las organizaciones para la construcción de un proyecto socio territorial de desarrollo, pudiéndose garantizar a través de tres propiedades. La primera refiere a la presencia de ciertas condiciones económicas que permitan un desarrollo endógeno local. La segunda exige que las organizaciones locales, además de contar con un número elevado de vínculos, deben ser quienes lideren las redes territoriales. En tanto la tercera, plantea que debe haber un alto nivel de interacción entre organizaciones públicas y privadas y de diferentes sectores de actividad.

Marco para el análisis del agente de desarrollo territorial

Expuestas la variedad de acepciones que tiene la figura agente de desarrollo territorial, a continuación se reunirá los elementos más comunes y relevantes de manera de contar con una caracterización que sirva de referencia para este trabajo.

En primer lugar, se resalta que el agente de desarrollo puede ser una persona o un equipo de personas. Son profesionales, técnicos, funcionarios públicos, dirigentes, empresarios locales, sindicalistas, personas del territorio, entre otros, que trabajan de forma individual o colectiva. Alternativamente, pueden ser instituciones, por ejemplo agencias de desarrollo, municipios, así también programas nacionales o espacios de articulación (Arocena, 1988; Barreiro, 1988; Marsiglia y Pintos, 1999; Sanchis, 2003; Albuquerque, 2008; Cumming, 2014; Madoery, 2016; Costamagna y Larrea, 2016).

Por su parte, este agente de desarrollo no es necesariamente una figura ajena o independiente al territorio que únicamente desarrolla acciones en él, al contrario, muchas veces es actor local en tanto incide en los procesos locales o su comportamiento se determina por las lógicas territoriales. No son características excluyentes (Arocena, 1988; Barreiro, 1988; Marsiglia y Pintos, 1999; Calvo, 2011; Cumming, 2014; Costamagna y Larrea, 2016; Madoery, 2016). Así es destacado expresamente por Costamagna y Larrea (2016) con la identificación de la figura de actor facilitador. Éste tiene sus intereses individuales pero en su rol de facilitador debe priorizar la voz colectiva conformada tanto por él como por los demás actores del territorio.

Confirmando lo anterior y agregando un tercer elemento, Madoery (2016) enuncia que el agente no se define por su sistema de representación sino por su sistema de acción. En este sentido, el agente es tal en tanto lleva adelante acciones a favor del desarrollo. Tanto Madoery (2016), Arocena (1988), Barreiro (1988) como Albuquerque (1997, 1999) mencionan que importa el sentido, la intención de la acción. Por su parte, los demás autores citados hacen alusión a esta característica de forma implícita al encuadrar los roles del agente en procesos de desarrollo territorial.

Así como se destaca la orientación de las acciones, tan importante es la forma de “cómo lo hace”. Por ejemplo, el agente debe realizar sus acciones bajo una mirada multidimensional e integral de manera de incorporar, en lo posible, todos los recursos y potencialidades del territorio y responder a sus problemáticas en su globalidad, debe garantizar la participación de los actores, por tanto movilizará, animará, promoverá a los actores para que sean parte de los procesos de desarrollo y más. Se encuentra

que el “cómo se hace” es asociado por los autores tanto a habilidades/capacidades que la figura de agente debe contar como a funciones/roles que debe cumplir. A su vez, puede haber ciertas habilidades personales que colaboran en este sentido.

Diagrama 4 – Características del agente de desarrollo territorial.



Fuente: elaboración propia.

Las habilidades inherentes a la figura refieren a aquellas capacidades que el agente de desarrollo necesariamente debe presentar o en su defecto desarrollar. Teniendo en cuenta los distintos planteamientos presentados, se identifican:

- 1- Capacidad para involucrarse en la realidad del territorio y observarlo con una mirada multidimensional, de manera de comprender sus procesos: sea tanto por su rol de actor local, arraigo social o por identificarse con la problemática local, el agente se reconoce en la historia, cultura, sistema de normas, valores y relaciones del territorio, comprometiéndose con sus procesos de desarrollo (Arocena, 1988; Barreiro, 1988; Albuquerque, 2012; Cumming, 2014). A su vez cuenta con una visión integral de las problemáticas del territorio, reconoce las relaciones de poder, comprende las diferentes posturas y acciones de los actores, identifica redes de afinidad, así como es capaz de comprender la amplitud y complejidad de los procesos. Esta capacidad no solo refiere a un análisis retrospectivo sino también prospectivo permitiéndole visualizar posibles caminos a seguir. (Bervejillo, 1999; Marsiglia y Pintos, 1999; Albuquerque, 2012; Cumming, 2014; Costamagna y Larrea, 2016; Madoery, 2016)

- 2- Habilidad para detectar potencialidades del territorio e identificar oportunidades externas: con conocimiento del territorio identifica las oportunidades y recursos locales que pueden ser útiles para dar respuestas a las necesidades locales. A su vez debe estar al corriente de los distintos programas e instrumentos externos al territorio a fin de aprovecharlos localmente. Se destaca la creatividad y pensamiento prospectivo para encontrar hoy las potencialidades que servirán para el futuro inmediato (Marsiglia y Pintos, 1999; Bervejillo, 1999; Sanchis, 2003; Albuquerque, 2012; Cumming, 2014).
- 3- Capacidad de convocar, animar a los actores y construir confianza: incentivar la participación de los actores y animarlos a movilizarse a favor del desarrollo es crucial para iniciar espacios de diálogos. Para ello se pueden llevar adelante actividades que despierten el entusiasmo y las ganas de participar. (Albuquerque, 2012; Costamagna y Larrea, 2016). Por su parte, para construir confianza es importante contar con habilidades de relacionamiento, sentido ético, responsabilidad y honestidad de modo de transmitir confianza entre los actores locales. Si bien se construye en el medio y largo plazo, llevar adelante pequeñas acciones que respondan a su discurso es una herramienta eficaz (Albuquerque, 2012; Cumming, 2014; Costamagna y Larrea, 2016).
- 4- Habilidad para gestionar situaciones de conflicto, negociar y acompañar la reflexión-acción-reflexión: a pesar de que el agente cuenta con su propia lectura de los procesos de desarrollo territorial, es importante que los actores puedan reflexionar para construir sus propias decisiones y acciones. Respetando las distintas opiniones el agente tiene que ser capaz de negociar con los diferentes actores para alcanzar acuerdos comunes. En este sentido, debe comprender los riesgos que conlleva a fin de gestionarlos adecuadamente y no desviarse de los objetivos trazados. La participación de varios actores implica diferentes opiniones que pueden derivar en situaciones de conflicto. El agente debe tener la capacidad de reconocerlas, explicitarlas, en caso de ser conveniente, y buscar en conjunto soluciones para su resolución, si es posible. A su vez, tiene que ser estrategia para reconocer si es posible avanzar en los procesos de negociación y acuerdo. No siempre es ventajoso presionar a los actores para ajustarse a intereses compartidos (Arocena, 1988; Marsiglia y Pintos, 1999; Cumming, 2014; Costamagna y Larrea, 2016). El agente acompaña procesos de reflexión, propicia el diálogo, explicita conflictos, advierte cuando se está en un pensamiento circular e invita a la acción. La capacidad de acompañar la transformación de la reflexión en acción es un desafío. No es fácil identificar cuándo la reflexión está saturada y

es necesario pasar a la acción para incorporar nuevos elementos en la reflexión o aún hace falta profundizar más en ella antes de ejecutar (Barreiro, 1988; Marsiglia y Pintos, 1999; Costamagna y Larrea, 2016).

- 5- Capacidad de incidencia y de gestión: la capacidad de incidencia refiere a la posibilidad de influir y liderar los procesos de reflexión, decisión y acción que llevan adelante los actores, posicionándose a favor del relato compartido (Costamagna y Larrea, 2016). También hace alusión a la posibilidad de influir en la dirección, modalidad o naturaleza de los procesos de desarrollo (Madoery, 2016) así como incidir en instancias decisorias para involucrar organizaciones y comprometer recursos (Cumming, 2014). La capacidad de gestión es planteada por Madoery (2016) en tanto el agente “(..) tiene capacidad de intervenir (con instrumentos más específicos, visión más amplia e interpretaciones no convencionales) en los principales aspectos gestionales de instituciones públicas y sectoriales y con capacidad de gobernar el sistema de instituciones locales” (Madoery, 2016:101). Por su parte, Albuquerque (1999) presenta al agente como un buen gestor de proyectos y Sanchis (2003) como Bervejillo (1999) refieren a la gestión y coordinación de departamentos, agencias de desarrollo, instituciones o programas. Cumming (2014) dentro de las habilidades de gestión del agente incluye aquellas capacidades técnicas para gestionar conocimientos y procesos operativos de manera de convertir las decisiones en planes, programas, marcos normativos, etc, así también aquellas asociadas con la gestión de procesos organizativos - administrativos.

Habiendo presentado las habilidades con que debe contar el agente de desarrollo territorial para realizar correctamente su quehacer, las funciones que cumple son determinantes para definirlo como tal, por tanto, se procederá a describir sus funciones específicas.

1- Articulación

Siguiendo a Marsiglia (2010) la articulación refiere a la acción que provoca la unión de actores, donde una vez enlazados y bajo ciertos mínimos de cooperación podrán organizarse para alcanzar los objetivos comunes que persigan.

En el entendido que la articulación no sólo refiere a actores, dicho autor aclara:

Los procesos de articulación implican atender no solamente los vínculos entre las distintas categorías de actores en juego: político-administrativos;

empresariales; socio-territoriales; sino también las relaciones entre las diferentes dimensiones del desarrollo: económica, política, social, cultural, ambiental y la coordinación entre los niveles territoriales: nacional, provincial (departamental) y local, en el diseño e implementación de las políticas públicas territoriales. (Marsiglia, 2010:7)

En este sentido, como ya se mencionó, Barreiro (1988) plantea que el agente debe combatir las prácticas sectoriales, integrar las distintas dimensiones para buscar una lógica territorial. Además debe articular con lo regional, nacional y global.

2- Mediación.

Retomando a Madoery (2016) el agente de desarrollo es una figura que observa, analiza, comprende, traduce las distintas lógicas e intercede para alcanzar propuestas de concertación.

De manera similar, Costamagna y Larrea (2016) plantean que el agente genera las condiciones para que los actores reflexionen, decidan y actúen. Dentro de estas condiciones se destaca la creación de espacios de diálogo con objetivos y reglas de juego claras.

El diálogo y la facilitación del agente para construir un lenguaje común que permita el entendimiento entre las partes, serán las vías para alcanzar una visión compartida sobre el futuro que quieren para el territorio. En este aspecto el agente cumple un rol importante ya que, por un lado, tiene que lograr que se conozcan y entiendan las distintas posturas de los actores y por otro, reconociendo las diferencias, buscar el encuentro. Vale aclarar que este consenso no implica necesariamente unanimidad, puede ser frágil y reposar sobre negociaciones permanentes (Costamagna y Larrea, 2016; Arocena y Marsiglia, 2016).

Asimismo la función de mediación se expresa en la elaboración de estrategias para el desarrollo territorial así como en la construcción de agendas compartidas. Habiendo acuerdo suficiente se puede pasar a la acción, para lo cual también se deberá consensuar qué se va a hacer y cómo (Arocena, 1988; Costamagna y Larrea, 2016).

3- Función de movilización e innovación.

Esta función se basa principalmente en las capacidades de observación y de comprensión de los procesos de manera de detectar las necesidades del territorio y transformarlas en proyectos viables que les den respuesta. En este sentido, es importante captar y movilizar los recursos necesarios para la implementación y

financiación de los proyectos (Barreiro, 1988; Albuquerque, 1999) así como generar soluciones innovadoras de distinta índole: sociales, tecnológicas, organizativas, institucionales, laborales, medioambientales.

Ligado a lo anterior, el agente tendrá que convocar y animar a los actores para que participen en espacios como reuniones, talleres, jornadas, encuentros y otras actividades con el fin de detectar conjuntamente los problemas y definir las vías para resolverlos (Albuquerque, 1999).

4- Fomento a mipymes locales y promoción del empleo

Considerando que la generación de riqueza y la integración social son objetivos del desarrollo territorial, tanto Albuquerque (1999) como Sanchis (2003) le encomiendan al agente la función de alentar y apoyar iniciativas empresariales para así también promover el empleo.

Para el apoyo a las mipymes se definen actividades de investigación, información, formación, asesoramiento empresarial con vista a mejorar la productividad y competitividad de aquellas. Refieren a investigar el potencial del territorio, mantener informado al empresario sobre programas de apoyo y financiamiento, promoción de mercados, acciones de formación tanto para los empleados como empresarios, asesoramiento legal, tecnológico, planes de viabilidad, fomentar la cooperación empresarial, entre otras.

También realiza acciones para apoyar el emprendedurismo como por ejemplo, elaborar y difundir información sobre el entorno, asesoramiento, facilitar contactos, actividades para emprendedores, espacios de incubación, etc.

En cuanto a la promoción del empleo, el agente tiene la función de colaborar para transparentar el mercado de trabajo y aumentar las oportunidades de empleo. Para ello, además de fomentar el emprendedurismo, debe conocer los mercados de trabajo locales, analizar los factores de empleo, colaborar para que los desempleados puedan insertarse en el mundo laboral, llevar adelante actividades formativas, gestionar sistemas de información sobre el mercado de trabajo (Albuquerque, 1999; Sanchis, 2003).

5- Facilitación para crear conocimiento y vincular el territorio con las escuelas de pensamiento y los debates externos.

Si bien los autores citados anteriormente expresan que el agente debe contar con conocimientos varios, no todos explicitan la función de crearlos, a pesar de que a

través de las actividades que realiza el agente genera conocimiento, sea tácito, formal, contextual, relacional. Por tanto, a modo de visibilizar esta tarea se la plantea como una función.

Mediante el estudio del entorno, sus potencialidades, análisis prospectivos, articulación, mediación, diálogos, reflexión – acción, se construye conocimiento (Bervejillo, 1999; Albuquerque, 2012; Cumming, 2014). En este sentido, facilitar la vinculación del territorio con las escuelas de pensamiento, debates nacionales o globales, centros de investigación y la academia colabora con esta construcción (Costamagna y Larrea, 2016).

Como se presenta en el diagrama, hay ciertas habilidades personales que colaboran en la definición de agente de desarrollo. No obstante, vale aclarar que estas habilidades acompañan y mejoran el desempeño de las otras dos dimensiones que sí lo determinan fundamentalmente: las capacidades inherentes y funciones.

Dentro de las habilidades personales se pueden encontrar el ser: flexible, adaptativo, respetuoso, fiable, intuitivo, sociable, audaz, dinámico, proactivo, comprensivo, con capacidad de trabajo en equipo y delegar, tener facilidad de comunicación, capacidad analítica y de síntesis, imaginación, entre otras (Sanchis, 2003; Albuquerque, 2012).

Relación entre agente de desarrollo y las organizaciones

En tanto el agente de desarrollo sea conformado por un equipo de personas, se comparte la definición de Arocena (2013) referida a organización: es una forma de acción colectiva con una finalidad determinada a partir de la cual los participantes organizan los recursos disponibles.

En este sentido, coinciden en cuanto ambos inciden en el territorio y comparten la intención con que realizan las acciones. De acuerdo a la literatura presentada para ambas figuras, se encuentra que tanto el agente de desarrollo así como las organizaciones llevan adelante acciones en el entorno con el sentido de mejorarlo.

Específicamente, considerando el enfoque de redes inter - organizacionales se evidencian puntos en común respecto a las funciones de mediación y articulación que desempeña el agente.

Así como en las redes inter – organizacionales se generan alianzas para acceder a recursos, se elaboran estrategias de supervivencia y son importantes como mecanismo de consenso para la toma de decisiones respecto al desarrollo, el agente

de desarrollo intercede para generar propuestas de concertación, agendas compartidas y estrategias de desarrollo territorial.

Por su parte, en relación a la función de articulación, en el enfoque de redes inter – organizacionales ésta es reconocida específicamente por Goinheix (2015) y la resalta dado que facilita el logro de las metas organizacionales, favorece el trabajo cooperativo, genera confianza y flujos de comunicación así como transfiere conocimiento especializado entre grupos e introduce innovación. Esta función es vital ya que mantiene la conectividad entre los actores.

En tanto, Vélez (2007) menciona que las organizaciones interactúan entre ellas para obtener los insumos necesarios para alcanzar sus metas como también para intercambiar los productos o recursos que producen y demandan. Así pues, es en las estructuras de esos intercambios donde puede observarse la capacidad de intermediación de las organizaciones. Ésta dependerá de la centralidad y centralización de cada organización, es decir, de la cercanía que tenga una organización con respecto a las demás así como de la cantidad de enlaces que posea. Esta función de intermediación es relevante ya que los procesos de desarrollo territorial dependerán de cuánta articulación haya entre los actores de sector productivo, la administración pública y las organizaciones de la sociedad civil y entre los sistemas especializados.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

El presente estudio lleva adelante una investigación cualitativa en tanto intenta contribuir con la comprensión de la figura agente de desarrollo territorial. Considerando que no hay una única caracterización, mediante el marco de análisis propuesto se intenta profundizar sobre dicha figura.

En este sentido, se toma como unidad de análisis el PTIC dado que presenta ciertas características particulares. Por un lado es una organización, que dentro de sus objetivos plantea insertarse como agente de desarrollo y a la vez, se auto reconoce como plataforma territorial para la implementación de políticas públicas. Vista esta complejidad se considera oportuno un abordaje a la temática mediante un estudio de caso único.

De acuerdo a Chetty (1996) en Martínez (2006), el método de estudio de caso es riguroso para estudiar un tema determinado, investigar fenómenos desde múltiples perspectivas y no solo desde la influencia de una única variable, así como para explorar en profundidad y obtener conocimiento más amplio del fenómeno.

Si bien se trata de una investigación exploratoria que pretende un acercamiento entre las teorías expuestas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio, también es descriptiva ya que intenta identificar y describir al fenómeno (Martínez, 2006).

Eventualmente, si se encuentren características comunes o alguna relación entre las figuras de agente, plataforma territorial u organización, la investigación podrá adquirir además un carácter analítico. En este sentido, Coller (2005) menciona:

El caso exploratorio y el analítico pueden ser el mismo pero utilizado en fases diferentes de la investigación. Una persona puede explorar una situación, un fenómeno o un proceso social en un caso determinado y posteriormente, una vez que ha detectado las dimensiones más relevantes del objeto de estudio, puede analizar sus causas y consecuencias, sus correlatos. (Coller 2005: 44)

En tanto el estudio de las habilidades es competencia, principalmente, de la rama de la psicología, el presente trabajo se limita a investigar sobre las funciones de agente de desarrollo, operacionalizándolas de la siguiente manera:

Tabla 6 – Variables e indicadores de la investigación.

Variables	Indicadores
Articulación	Vinculación entre actores

	Forma de abordaje
Mediación	Generación de espacios de diálogo entre actores
	Promoción de visión/estrategia compartida
Innovación y movilización	Movilización de recursos y de actores
	Desarrollo de acciones novedosas/innovadoras para el territorio
Promoción de mipymes y del empleo	Acciones para la promoción de mipymes
	Acciones para la promoción del empleo y/o capacitación para el trabajo
Facilitación para la creación de conocimiento y vincular con escuelas de pensamiento	Vínculo con instituciones de conocimiento/educativas
	Facilitación para la aplicación y/o generación de saberes

Fuente: elaboración propia.

Vale aclarar que los indicadores presentados no están formulados para cuantificar sino para verificar su práctica y mediante la visión de los actores, identificar de qué manera se llevan adelante. Son temáticas específicas que integran las variables a analizar sobre las cuales se pretende profundizar.

De manera de abordar el tercer objetivo específico de la presente investigación, en primer lugar es necesario identificar el tipo de actor local que es el PTIC, por tanto, para ello se seguirá la tipología planteada por los autores Arocena y Marsiglia (2017) y fuera expuesta en el marco teórico en el apartado “Actores Territoriales”. De acuerdo a dicha tipología se identifican dos indicadores cualitativos, “categoría de actor” y “tipo de actor”, siendo sus posibles valores los presentados en Tabla 3 de aquel apartado.

Adicionalmente, una vez reconocido el tipo de actor interesa definir el tipo de lógica a la que responden aquellas estrategias o acciones que puedan identificarse en relación a cada una de las variables detalladas en la tabla anterior. En este sentido se plantea el indicador “tipo de lógica” y sus posibles categorías son las detalladas también en aquella Tabla 3.

En cuanto al alcance temporal del estudio, este es transversal ya que aspira a identificar tanto las funciones de agente que cumple el PTIC como las estrategias o acciones que desarrolla en su rol de actor local, en el presente y pasado inmediato, tomando como referencia el período 2015-2020. Si bien el Parque se encuentra en funcionamiento hace veintidós años, es en el último quinquenio cuando se instalan allí instituciones y equipos de trabajo de programas nacionales y de la sociedad civil,

implementa proyectos o líneas de trabajo de distinta índole y con participación de otras instituciones y/o organizaciones, así como construye espacios y desarrolla actividades abiertas a la comunidad.

De acuerdo a Hernández Sampierí et al. (2006:562), en las investigaciones cualitativas la muestra es un grupo de personas, participantes, eventos, organizaciones u otros, sobre la cual se recolectará datos sin que necesariamente sea representativa del universo. Plantea que por lo general son tres factores los que intervienen para determinar el número de casos. El primero tiene que ver con la capacidad operativa de recolección y análisis, el segundo con el entendimiento del fenómeno o sea, la cantidad de casos que permitan responder a las preguntas de investigación y el tercer factor está relacionado con la naturaleza del fenómeno bajo análisis (si son casos frecuentes y accesibles, si el recolectar información sobre éstos lleva poco o mucho tiempo).

Atendiendo estos factores y bajo los criterios de pertinencia (elección de las personas mejor informadas) y adecuación (presencia de datos suficientes para comprender adecuadamente el caso) (Tójar Hurtado, 2006, en Izcara, 2014) se realizó un muestreo intencional para la selección de los informantes.

En primer lugar, se relevaron los proyectos y espacios de trabajo que el PTIC desarrolla o implementó en el período de análisis, eligiéndose aquellos con mayor alcance en cuanto a capacidades generadas y participación, tanto de individuos como de organizaciones e instituciones¹⁸.

Tomando solamente a las organizaciones e instituciones participantes de los proyectos y espacios de trabajo elegidos y contemplando las distintas características que presentan como ser, tipo de institución (nacional, departamental o municipal; pública o privada), dimensión sobre la que interviene (social, económica – productiva, educativa), grado de vinculación con el PTIC, se seleccionaron a 15 de ellas como informantes para el estudio. Adicionalmente, se integraron a la muestra cinco empresas instaladas en el Parque con actividad en distintos rubros, al entonces alcalde del Municipio A, así también a dos referentes del PTIC.¹⁹

¹⁸ Ver anexo III.

¹⁹ Se integró también al director del Área de Desarrollo Económico de la Intendencia de Montevideo pero no se pudo concretar la entrevista.

Tabla 7 – Instituciones y organizaciones seleccionadas, espacios de trabajo y/o proyectos involucrados, entrevistados.

Institución/organización	Espacios de trabajo/ proyectos involucrados	Entrevistados
Polo Tecnológico Educativo de UTU	Centro Cultural PTIC Espacio de Inclusión Digital Formación Profesional Básica Mesa educativa PTIC Mesa social PTIC Rumbos Polo Tecnológico Educativo de UTU	Director
ANEP	Espacio Fortalecimiento educativo Mesa educativa PTIC Mesa social PTIC	Maestra del Programa Fortalecimiento educativo Coordinadora UCDIE para el oeste de Montevideo
MEC	Centro Educativo de Capacitación y Producción Mesa educativa PTIC Mesa social PTIC	Coordinadora de CECAP
Municipio A	Mesa social PTIC	Ex alcalde
Centro Comunal Zonal 17	Mesa social PTIC	Técnica
ETAF – CODOF	Mesa social PTIC	4 técnicos
ASSE	Área Agroecológica Comunitaria Mesa social PTIC	Técnica de Policlínica de Salud Mental Territorial
Programa APEX	Área Agroecológica Comunitaria Mesa social PTIC	Director
OSC Yacumenza	Mesa social PTIC	Técnica
Movimiento para las Autonomías	Mesa social PTIC	Integrante
Emprendimiento Vivero	Mesa social PTIC	Emprendedora
Unidad de Extensión - Facultad de Ingeniería	Fablab Planta de clasificación de residuos sólidos valorizables Proyecto "Oeste productivo: PTIC generador de desarrollo, emprendimientos y economía local"	Coordinadora
Escuela Centro de Diseño	Proyecto "Fondo Industrial - FABLAB"	Ex director

IPRU	Proyecto "Nuevos entramados" Proyecto "Oeste productivo: PTIC generador de desarrollo, emprendimientos y economía local"	Técnica
MIEM	Proyecto " Fondo Industrial - FABLAB" Proyecto "Fondo industrial - Valorizando y reciclando sus residuos"	Técnica de Consejo de Diseño Técnico de Programa Fondo Industrial Técnico de Área Regímenes Industriales
OPP	Proyecto "Nuevos entramados" Proyecto "Oeste productivo: PTIC generador de desarrollo, emprendimientos y economía local"	Técnico Programa Uruguay Más Cerca
Triex	Empresa medioambiental autogestionada	Trabajadora
Acuaria	Empresa alimenticia	Empresario
Coodi	Cooperativa de Informática	Cooperativista
Conacotex	Cooperativa textil	Cooperativista
PTIC	Área Agroecológica Comunitaria Área de incubación Área de incubación alimenticia - cocina comunitaria Centro cultural PTIC Fablab ²⁰ Planta de clasificación de residuos sólidos valorizables Mesa social PTIC Proyecto "Nuevos entramados" Proyecto "Oeste productivo: PTIC generador de desarrollo, emprendimientos y economía local" Proyecto " Fondo Industrial - Fablab" Proyecto "Fondo industrial - Valorizando y reciclando sus residuos" Proyecto Eficiencia Energética	Director Asistente técnico

Fuente: elaboración propia.

²⁰ El Fablab es un taller de pequeña escala equipado con herramientas digitales para la capacitación, invención, prototipado y producción a pequeña escala. Cuenta con impresoras 3D de última generación, una cortadora láser, una router CNC para madera, un plotter de corte para vinilos así como amplio espacio para el trabajo colaborativo.

El principal instrumento a utilizar para la recolección de información fue la entrevista semi estructurada²¹. Con base a los objetivos del estudio y la literatura del tema, se elaboró una guía de preguntas la cual podía ajustarse acorde al proceso de la entrevista. Así como se tenía la posibilidad de modificar el orden como el contenido de las preguntas también se podía invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos considerados relevantes para el propósito del estudio (Díaz-Bravo, 2013).

Asimismo, otros instrumentos de recolección de información que se aplicaron fueron: instancias de observación y la revisión de artículos, folletos, documentos, páginas web y de otras fuentes de información asociadas a la unidad de análisis.

²¹ Ver pautas de entrevistas en anexo IV.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presentan los resultados relacionados con las cinco funciones de agente de desarrollo analizando en cada una de ellas las temáticas específicas señaladas como indicadores en el capítulo anterior.

Comenzando por la función de articulación se detallan aquellas iniciativas que lleva adelante el PTIC a través de las cuales se enlazan actores provenientes de distintas áreas y niveles territoriales. Además, de acuerdo a los testimonios de los entrevistados se ahonda acerca de la forma de cómo el PTIC aborda las distintas dimensiones.

Se sigue con la función de mediación para indagar a través de las entrevistas sobre aquellos ámbitos donde el PTIC promueve el diálogo entre los actores así como intenta construir una visión común sobre el territorio y/o establecer objetivos compartidos en aquellas iniciativas que desarrolla junto con otros. Posteriormente se trata la función de movilización de recursos, sean materiales, servicios o actores y se investiga si el PTIC colabora con la generación de innovación en el territorio.

En apartados diferentes se señala por un lado las acciones que realiza el Parque en relación al fomento a mipymes y al empleo y por otro, el ejercicio de la facilitación para aplicar y/o generar saberes como también para vincular al territorio con la academia.

Por último, mediante las entrevistas a los referentes del PTIC se identifican y describen las estrategias o intencionalidades que están detrás de cada una de las funciones de agente en tanto se desempeña como actor local.

1. Articulación

Relacionado a la función de articulación se destacan varias instancias mediante las cuales el PTIC vincula a diferentes actores, niveles de gobierno y dimensiones de desarrollo. Atento a esto se procede a identificarlas y describirlas de acuerdo a las perspectivas de los entrevistados. Posteriormente se indaga acerca de la articulación multinivel y se finaliza sobre la forma de abordaje.

1.1 Articulación entre actores

1.1.1. Mesa Social. La Mesa Social del PTIC es un espacio de trabajo orientado al encuentro de aquellos actores que trabajan para el fortalecimiento y mejora del territorio, en su sentido más amplio. Participan profesionales, estudiantes, organizaciones sociales y barriales así como equipos territoriales de instituciones públicas o programas nacionales, con el objetivo de poner en común desafíos, problemas, necesidades del territorio y pensar su abordaje en forma conjunta.

Surge a iniciativa de una psicóloga de la policlínica de salud mental del territorio interesada en los procesos de desmanicomialización y en dispositivos alternativos a las lógicas asistencialistas médico hegemónicas. En la búsqueda de colaboradores para llevar adelante estas prácticas encuentra que al PTIC le interesaba la temática y juntos comienzan a pensar una propuesta de trabajo que atienda no solo a la población usuaria de salud mental sino también a otras con otras especificidades. Como lo manifiesta dicha psicóloga:

(...) Ahí me vinculo con Raúl, le cuento en que estoy, que había hecho un diagnóstico comunitario donde aparecían elementos de la población de la zona asociados a la situación de pobreza y desempleo con los padecimientos en salud mental. Entonces nos pusimos a pensar y charlar sobre las poblaciones en mayores desventajas y pensamos en distintas situaciones de vulneración de derechos, por ejemplo personas en refugio, mujeres en situación de violencia de género, personas privadas de libertad. Te estoy haciendo alusión a esto porque lo que generamos fue un equipo territorial. En ese sentido dijimos vamos a armar un equipo territorial convocando a referentes de la zona que trabajen con estas poblaciones. Estoy hablando de fines 2016. Nos empezamos a juntar y a pensar en la integración socioproductiva a partir de distintos proyectos. (Técnica de Policlínica de Salud Mental Territorial)

La Mesa Social se establece como tal en el año 2017. Es convocada mensualmente por el PTIC y se lleva adelante en sus instalaciones. Aborda principalmente la dimensión educativa y social del territorio dado que la mayor parte de sus participantes provienen de esas áreas.

En su desarrollo se destaca como hito importante la implementación en el año 2018 de un Espacio de Formación Integral (EFI) de la UdelaR llamado "Prácticas colectivas de participación en la toma de decisiones". A través de éste se acordó de forma colectiva

trabajar sobre cuatro ejes relacionados a necesidades identificadas en el territorio así también se arribó a tres estrategias de trabajo.

Tabla 8 – Necesidades y estrategias de trabajo de la Mesa Social PTIC.

Necesidades	Estrategias
Trabajo	Trabajar en el diseño de un espacio de formación popular permanente de acuerdo a las necesidades del territorio construyendo autonomía.
Educación Vivienda de calidad	Promover espacios que faciliten la recuperación de vínculos sociales a través de emprendimientos colectivos y familiares que amplíen la autonomía favoreciendo el desarrollo local.
Alimentación	Instalar, ocupar y promover espacios de intercambio interinstitucionales integrando la perspectiva de las voces invisibilizadas.

Fuente: elaboración propia en base a Pérez Polanco (2020).

Desde el punto de vista de las organizaciones e instituciones vinculadas, la Mesa Social es una experiencia donde el PTIC cumple la función de articulación con respecto a los participantes como también de lo que acontece en el territorio. Al decir de sus participantes:

Me parece que articula totalmente porque hay un espacio llamado Mesa Social donde participan una cantidad de colectivos, donde yo tengo la posibilidad de participar. Lo hice en algunas ocasiones el año pasado, este año por cuestión de horario no puede pero allí sé que se articula con distintas organizaciones sociales del barrio. (Maestra de programa Fortalecimiento Educativo)

La Mesa del PTIC ha sido como un espacio interesante en ese sentido de ver articulaciones a nivel de todo el territorio. (Técnica CCZ N° 17)

Y después hay un espacio en el que participamos y nace a instancias del PTIC y se promueve. Es la Mesa Social del PTIC conformada por muchísimos actores locales de distintos tipos, públicos y no públicos. Desde allí se desarrollan distintas acciones sociales y económicas - productivas de más pequeña escala y con algunos énfasis, por ejemplo la huerta comunitaria, y desde allí participan de la red de producción agroecológica y de producción de alimentos del oeste de Montevideo con algunas huertas familiares. Esa Mesa Social está funcionando a pleno. (Técnica de IPRU)

En cuanto al alcance de la Mesa Social se verifica que a través de ella se comparte información y actividades de los participantes y del territorio, así como oficia de medio para canalizar sus demandas o la de otros actores.

A su vez, es un espacio donde se coordinan e implementan actividades conjuntas, hasta también generan líneas de trabajo que son abordadas de forma colectiva. Un ejemplo de esto último son los grupos de trabajo que se conformaron para atender dos problemáticas identificadas en el territorio a raíz de la pandemia: producción de alimentos y encierro y salud integral. En este sentido se manifiesta:

Sí, lo que implicó la producción de alimentos y huertas en las casas realmente es reflejo de este proceso. Eso fue sostenido por múltiples actores que de alguna forma se identifica una demanda fuerte en relación a la precariedad socio laboral que implica la pandemia, eso hizo que nos organizáramos en un grupo que realmente funcionó de manera muy operativa y donde se iba con camioneta de Apex, apoyatura de agronomía, con personas que tuvieran saberes y con referentes de los colectivos a donde se estaba llegando. Se trabajó mucho con los grupos que conforman Movimiento para las Autonomías, con Juntas Podemos, Compas, Caranchos y también con familias de Jóvenes en Red y de Uruguay Crece Contigo. Se llegó a más de 50 huertas y después se fueron entramando redes. Yo creo que tuvo un alcance inesperado, porque implicó vinculaciones con huertas comunitarias, como también eso potenció, las ollas, el apuntalamiento desde la academia, varios proyectos fueron apoyados y eso implicó recursos materiales. (Técnica de Policlínica de Salud Mental Territorial)

Por su parte, dispone de instalaciones del PTIC que son de uso comunitario y sirven de soporte para las actividades que se proponen. En ese sentido se destaca el área agroecológica, la cocina comunitaria, el Centro Cultural, entre otros.

Además de llevar adelante las reuniones mensuales, se labran actas que son compartidas vía correo electrónico y también se cuenta con un grupo de whatsapp integrado por todos los participantes, utilizado principalmente para compartir información y difundir actividades. Si bien son varias las instituciones que componen la Mesa Social no todas tienen el mismo grado de participación, por tanto, a través de esos medios se mantienen vinculadas. Así lo expresa una participante:

Es que nosotros trabajamos con los jóvenes, muchas de las cosas que ahí están para resolverse hacen al adulto, entonces hay algunas cosas de la Intendencia que están muy interesantes, que son muy buenas, pero nosotros

para el adulto tenemos un trabajo mucho menos cercano, entonces no es tan útil finalmente para nosotros. Si a nivel de conocimiento, pero no a nivel de uso (...) Entonces es un espacio que está muy bueno, pero que en el caso nuestro a veces es un espacio que no vamos a valorar como se debe. Por lo general lo que sí uso de la Mesa Social es el whatsapp, me llega información perfecta. El acta me llega siempre, porque estamos en el mail, entonces el acta siempre la leo y estamos al tanto. Esa información está buena porque si yo necesito algo en particular estoy ahí. (Coordinadora de CECAP)

1.1.2. Mesa Educativa. Con el objetivo de vincular la educación con el mundo del trabajo y de manera de atender las dificultades educativas presentes en el territorio (principalmente baja calificación y alta deserción estudiantil) el PTIC ofrece su infraestructura para la instalación de instituciones y programas educativos nacional.

Así pues en una primera instancia la UTU desarrolló capacitaciones específicas para posteriormente instalarse allí con el Polo Educativo Tecnológico. Adicionalmente, la ANEP implementa el Programa Fortalecimiento Educativo, el MEC se instala con un CECAP y la UCDIE se emplaza en una de las oficinas del PTIC.

Si bien éstas y otras instituciones educativas son participantes de la Mesa Social, se reconoció la necesidad de formar un espacio específico para ellas, estableciéndose por tanto la Mesa Educativa. Expresado por la coordinadora de UCDIE:

Empezamos a generar un espacio mensual. Primero para ordenar lo que hay dentro. Empezamos a ver con Guillermo y Raúl que hay cosas funcionando que están demás pero que la gente no sabe. Hay gente que se acerca al PTIC para ver la oferta educativa y no hay muchas personas que respondan a eso. Empieza con una intención de ordenar lo que circula en el PTIC, la UTU, el espacio de jóvenes y adultos, el CECAP, los cursos de INEFOP que hasta el año pasado eran muchos y la gente venía a preguntar muchísimos y los cursos de capacitación de la UTU que había y siempre rotando, sin que nadie le pudiera orientar correctamente (...)

Hoy día está conformada por el APEX, el Polo Educativo Tecnológico de UTU, el Liceo Nº 70, la UTU Cerro, el CECAP, la UCDIE, el Programa Jóvenes en Red, el Programa Fortalecimiento Educativo y el PTIC.

A pesar de haberse constituido en el 2018 las reuniones han sido esporádicas debido al volumen de trabajo de la institución convocante como también a la falta de tiempo por parte de UCDIE y PTIC para pensar el espacio de forma conjunta y fijar una agenda que interese a los participantes.

Si bien nació para articular la temática educativa que se ofrece dentro del PTIC su alcance no solo es vincular sino también generar acciones conjuntas con una mirada a nivel de territorio. En efecto, así lo señala una participante:

En el caso de la Mesa Educativa sí hay acciones comunes porque tiene que ver justamente con qué hacer con la gurisada de la zona oeste, particularmente con la zona cerro y alrededores. Entonces sí hay articulaciones, que no solamente es vincular, sino también llegar a acciones. Acciones como por ejemplo, estuvimos trabajando con la compañera de UCDIE, para promover la posibilidad de abrir un ensamble de la propuesta educativa donde hay una parte que tenemos nosotros, otra parte la tiene UTU y se termina con la acreditación (...) Y a partir de ahí (la Mesa Educativa) nos permitió, vincularnos con la gente del Liceo 11, Liceo 75, Liceo 70, la UTU Cerro, UTU Marítima, el Polo Tecnológico, Jóvenes en Red, toda la masa de gurisada que tiene UCDIE, que quedaron en banda. Todos los datos escolares que tienen los gurises que pasan de ciclo y que tienen la edad que a mí me interesa, digamos. Con toda esa información nosotros nos sentamos con varias personas de diferentes instituciones para ver qué hacemos con esos gurises. No es solamente me vinculo, es por ejemplo, ¿vos tenés gurises que no van a poder continuar? ¿Te parece que es mejor que pasen para CECAP? Bueno, pasame una lista, con nombres y teléfonos, entonces yo llamo a la casa de ese alumno para citarlo, la idea es que esto nos habilitó a personalizar, yo esto en Santa Catalina no había podido hacerlo ni de cerca. (Coordinadora de CECAP)

1.1.3. Polo Educativo Tecnológico UTU. El Polo Educativo Tecnológico de UTU se destaca por ofrecer educación técnica y tecnológica, tanto de nivel medio como terciario, con un fuerte énfasis práctico orientado a la integración de los aprendizajes con el mundo del trabajo.

Si bien este actor establece sus propios vínculos, reconoce que se ha visto asistido por el PTIC para la articulación con las empresas del Parque de manera que los estudiantes puedan realizar sus prácticas, trabajos de observación o de investigación. Asimismo, el PTIC oficia de articulador en actividades puntuales. Ante la pregunta de sí el PTIC intercede en sus articulaciones, el referente de la UTU responde:

Hay cosas que sí y otras que no. Por ejemplo, el evento con (la facultad de) Arquitectura fue a través del PTIC. Ellos lo iban a hacer acá y me ofrecieron hacerlo en el 3er piso y fue bienvenido. Hay otras cosas de que no, son iniciativas nuestras, propias que lo hacemos pensando en el medio, pensando en la comunidad y en qué manera podemos darle oportunidades de estudio a los chiquilines que están en la zona.

1.1.4. Programa APEX. El APEX es un programa interdisciplinario integral que tiene como finalidad promover, articular y guiar la inserción de la universidad en el ámbito comunitario. Mediante un espacio educacional formal que conjugue las funciones universitarias de enseñanza, extensión e investigación se intenta contribuir con los procesos de organización barrial y comunitaria, así también al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Se localiza en instalaciones vecinas al PTIC y está en funcionamiento desde 1993. Actualmente su área de intervención es el Municipio A y se organiza en dos dispositivos/áreas. El Área Social - Territorial aborda la articulación territorial y acompaña los procesos de organización comunitaria. En tanto el Área de Salud Comunitaria, trabaja en intervenciones comunitarias en salud prestando especial atención a los ciclos de vida y a los procesos de producción de salud.

Visto que en el marco de sus actividades debe articular con otras instituciones públicas y privadas que persiguen objetivos afines o complementarios, su director destaca el vínculo que mantiene con el PTIC y lo manifiesta del siguiente modo:

En ese cumplir de funciones y vínculo interinstitucional aparece esta relación muy importante entre el APEX y el PTIC. También está en el marco, de alguna forma, del trabajo del APEX con la Intendencia en cuanto a la mirada y trabajo conjunto en el territorio. Ahí, en ese marco, el APEX trabaja con el PTIC, interinstitucionalmente, junto con otros en algunos casos, en otros casos de forma bilateral (...)

Si bien el APEX, al igual que el Polo Educativo Tecnológico, son capaces de entablar vínculos de manera independiente, en ocasiones el PTIC colabora con sus lazos. Por ejemplo:

De hecho hace algunas semanas vino Raúl con una muchacha de nutrición, una profesora, para ver si habilitamos que se trabaje con nuestros gurises para una práctica y si bien no entra dentro de nosotros ahora, en este período entra todo, hablamos con la profesora, ella plantea una idea que podemos proyectar para 2021 y bárbaro. (Coordinadora de CECAP)

También vale señalar que, tanto el Polo Educativo Tecnológico de UTU como el APEX son participantes de la Mesa Social y Educativa, por tanto, el PTIC les ofrece además vías complementarias para vincularse con otros actores.

1.1.5. Función de Extensión de Udelar. Siendo la extensión universitaria²² una de tres funciones de la Udelar y pudiéndose impulsar desde todas las disciplinas, de acuerdo a lo relevado se destacan las actividades de extensión llevadas adelante, principalmente, por la Facultad de Ingeniería y el Centro de Diseño.

En este sentido se encuentra que mediante distintos instrumentos, como ser los EFI o proyectos de investigación, dichos actores se relacionan con el Parque. En tanto, el PTIC oficia de articulador ya que los vincula con aquellas empresas o emprendimientos donde pueden llevar adelante sus prácticas, sea a solicitud de la academia o de las empresas.

Estas áreas de conocimiento también son convocadas a participar en otras actividades o espacios, como por ejemplo para dictar cursos educativos, colaborar con la planta clasificadora de residuos o la cocina comunitaria, entre otros. De acuerdo a las entrevistas:

El vínculo de la Unidad de Extensión es con la administración, es directamente con Guillermo y Patricia y ahí vamos viendo cómo se define el trabajo. (...) Cuando se decide trabajar con un emprendimiento es porque la administración ya ha hecho un contacto y un diagnóstico junto con la empresa de que se precisa hacer tal cosa. Entonces más que articulación, han hecho un trabajo

²² De acuerdo a Arocena et al. (s/f) se define como:

(...) el conjunto de actividades de colaboración entre actores universitarios y no universitarios, en formas tales que todos los actores involucrados aportan sus respectivos saberes y aprenden en un proceso interactivo orientado a la expansión de la cultura y a la utilización socialmente valiosa del conocimiento con prioridad a los sectores más postergados.

bastante arduo antes de que se realice esa articulación. Se ha identificado la necesidad en la empresa por parte de la administración. Muchas veces la intervención o la actividad en particular surge porque el planteamiento viene de la administración como una necesidad identificada por ellos en conjunto con la empresa. Muy rara vez del PTIC tenemos una solicitud del emprendimiento directamente (...). (El PTIC) identifica, media, es un trabajo de la administración del Parque que si o si tienen que trabajar en diagnósticos de situaciones de los emprendimientos en cuanto a las actividades específicas de cada empresa. Creo que esas intervenciones que se realicen van a surgir del trabajo de la administración. Cada situación es muy diversa pero conociendo el trabajo que hacen Guillermo y Patricia me parece que las intervenciones han surgido a partir de la gran experiencia que tiene Patricia. Ella es docente de la Facultad de Ingeniería y me parece que eso le da la facilidad de saber, de conocer el funcionamiento de los emprendimientos y reconocer los momentos en que la facultad podría colaborar en la identificación, en algunos aspectos específicos y ponerse en contacto con nosotros. (Coordinadora Unidad de Extensión - Facultad de Ingeniería)

(El vínculo con el Centro de Diseño fue) a través del PTIC. En realidad los estudiantes se contactaron con Guillermo comentándole que estaban buscando grupos de emprendimientos cooperativos y quería vincularse con ellos para hacer sus trabajos finales (...). (Emprendedora del vivero)

1.1.6. Proyectos Financiados por Fondos Concursables de Instituciones Públicas Nacionales. De manera de mejorar y ampliar su infraestructura así como brindar mayores servicios, tanto para las empresas como a la comunidad, el PTIC de forma individual o asociado con otros actores recurre a programas nacionales para obtener financiamiento y asesoramiento.

En el período de análisis se registra la implementación de cinco proyectos, tres bajo la órbita del MIEM, uno en convenio con OPP y otro en el marco de una convocatoria conjunta ANDE – OPP. Los dos últimos se presentaron en conjunto con otros actores, el primero junto con IPRU y el segundo junto a IPRU y la Facultad de Ingeniería.

Si bien el PTIC era el beneficiario institucional de los proyectos, en su elaboración e implementación articuló con otros actores. Algunos por su calidad de instituciones convocantes o socias, otros por los vínculos establecidos y otros por ser beneficiarios finales. Por tanto, se señala que esta articulación no solo fue para unir actores sino

para compartir agenda como también desarrollar proyectos comunes. En palabras de los referentes institucionales:

Nuestros vínculos con el PTIC tienen unos cuantos años, 15 - 20 años quizá. Sobre todo al principio, vinculado a espacios de experiencias laborales con jóvenes – adolescentes, vinculados a las políticas públicas de trabajo protegido, de primeras experiencias laborales y ahí hubo distintos proyectos que fuimos desarrollando junto con el PTIC y funcionando dentro del PTIC (...) Más o menos hace unos 5 años hicimos una propuesta a partir de postularnos a un llamado de OPP, el programa Uruguay Más Cerca. Eso nos permitía desarrollar algunas iniciativas vinculadas más al entramado territorial donde la dimensión económica - productiva estuviera más presente. En realidad muchas veces las políticas públicas generan una matriz donde lo social corre por un lado, lo económico por otro, lo productivo por otro y esto parecía que nos daba la oportunidad de integrar estas miradas, lo educativo, lo social y lo económico en un mismo territorio con un agente como el PTIC para poder operarlo y articularlo. Desde allí comenzamos a generar esto que le llamamos Nuevos Entramados de Actividades Económica. Desarrollamos este proyecto de un año con OPP y después un segundo proyecto con OPP y ANDE. Desde ahí dentro, de las funciones del PTIC y las funciones e intereses de nosotros, de la OSC, logran un punto de encuentro interesante de poder confluir desde una OSC, un espacio de gobierno departamental productivo y la academia, porque esto también se llevó adelante con la Facultad de Ingeniería (...) (El rol que cumplió el PTIC fue) de socio directo, de la logística del lugar, de facilitar las articulaciones con la política pública, de un rol de articulación, mediación y disposición de un espacio físico para la producción, la capacitación, para el desarrollo de nuevos emprendimientos. (Técnica de IPRU)

El proyecto que te mencioné, fue entre IPRU, el PTIC y la Unidad de Extensión de la Facultad de Ingeniería. Ahí se estableció el vínculo con IPRU, por medio del proyecto. Fue un convenio conjunto entre los tres. (Coordinadora Unidad de Extensión - Facultad de Ingeniería)

El proyecto ya tenía una agenda marcada pero si trascendemos lo del proyecto, este es fruto de una maduración del vínculo entre PTIC, Facultad de Ingeniería, IPRU. Esas tres instituciones fueron lo que empezaron a articular con un proyecto previo y generó una sinergia entre los actores que cuando surgió esta herramienta ya tenían este potencial, antecedente, experiencia.

Fluía porque ya había conocimiento entre las instituciones, personas, confianza, se planteaban las cosas, eso facilitó mucho la implementación. Se compartió agenda y el proyecto fue una actividad común. (Técnico Programa Uruguay Más Cerca - OPP)

(El Consejo de Diseño) hizo que llegáramos a concretar el proyecto de Fablab. Ellos (técnicos 1 y 3 del MIEM) son los evaluadores que trabajan en lo que es el Fondo Industrial y yo con Emilio, mi compañero, trabajamos en el Consejo de Diseño e interactuamos con otras instituciones y organismos y logramos que se concretara con el PTIC ese proyecto. (...) Hay que tener en cuenta que en el Consejo están atrás un montón de instituciones. Están las Cámaras de Industria y Diseño, la (universidad) ORT, la Udelar a través de la Escuela Universitaria de Diseño, está el Departamento de Innovación de Diseño de la UTU. También está el LATU, ANTEL también trabajó en el proyecto, MEC, MINTUR. También hay instituciones de apoyo, como la ANDE, ANII y alguna más. Acompañamos el proceso para apuntalar e indicar por dónde ir. En ese sentido la riqueza del Fablab va por ahí porque el Consejo participó en las reuniones. (Técnico 2 del MIEM)

Tratamos de sumar cada uno desde su mirada, de cada institución. Él (director del PTIC) siempre estaba de brazos abiertos a cualquier iniciativa e incluso la potenciaba. Articulaba con sus contactos. Para mí es un gran luchador. (Técnico 2 del MIEM)

Es distinto al otro proyecto del Fondo (planta de clasificación de residuos sólidos) que sí busca la interacción directa con las empresas. No obstante, hay que tener en cuenta la envergadura de los proyectos. (Técnico 1 del MIEM)

1.1.7. Instalaciones y Otras Líneas de Trabajo. Sea por motivo la construcción de espacios físicos como para su gestión o uso, el PTIC articula con una variedad de actores. En este sentido los entrevistados señalan:

(La cocina comunitaria) fue un proyecto que fue creciendo, que tuvo recursos de distintos lados, que en realidad necesariamente tuvo que articular de un lado y de otro. Desde (el área de) Bromatología, el Municipio, eso son cosas concretas, gestiones muy puntuales, que tenés que ir haciendo puntualmente. Ir atando un hilito con uno y otro. Ahí se vio claramente. (...) Toda la cuestión de bio construcción de la huerta, tiene vínculos con el Municipio y la Intendencia y han logrado crecer. Hay mucha cosa que estaría bueno potenciar, están ahí como pendientes (Coordinadora de UCDIE)

El Fablab es uno de los espacios en que los docentes que te comentaba empezaron a insertarse, el Instituto de Computación de Ingeniería. La idea inicial era que trabajaran en pro del Fablab, después se fueron dando otras posible líneas de trabajo pero sí, también ha sido una de las propuestas del vínculo entre el PTIC y la Facultad de Ingeniería. Trabajar en pro del Fablab (...) (Coordinadora Unidad de Extensión - Facultad de Ingeniería)

Asimismo, tener posibilidades de disponer de espacios varios y de conocer las demandas concretas, colabora para que el PTIC se desempeñe como articulador. Ejemplo de ello lo relata la emprendedora del vivero:

Juan que ya participaba en huertas comunitarias y empezó a venir al PTIC a trabajar en la huerta de acá. A través de Raúl le llegó la demanda de una empresa del Parque que quería que se produjera plantas aromáticas porque quería venderlas en su local de Ciudad Vieja y del MAM. Como Juan estaba viniendo a la huerta le dijo capaz estaría bueno conformar un grupo para producir plantas aromáticas porque hay alguien que se compromete a comprar la producción que es la parte más complicada (...) Juan nos vinculó a nosotros tres y nos invitó a una reunión con Raúl para conocer mejor la propuesta y ver si nos interesaba producir plantas aromáticas.

Por su parte, algunos entrevistados señalan acciones concretas mediante las cuales el PTIC une a diferentes actores, como ser los “Encuentros”. Estos son organizados por la Mesa Social y consisten en un conjunto de diversas actividades que se lleven adelante durante 4-5 horas con el objetivo de que sus participantes se relacionen. Pueden participar vecinos, estudiantes, equipos territoriales y cualquier otro que de alguna forma esté vinculado con PTIC o con las organizaciones con las que éste se relaciona.

En cuanto a su desempeño específico como parque industrial, las empresas entrevistadas mencionan el papel articulador del PTIC para vincular a las empresas y emprendimientos instalados allí. En este sentido, sus acciones consisten desde brindar información sobre la variedad de actividades productivas que se desarrollan allí, hacer de nexo entre ellas hasta también colaborar para que desarrollen acciones conjuntas. En palabras de ellos:

En ese acompañamiento que te decía es que se da ese vínculo entre las empresas. Te comentan de las empresas que hay que pueden servir, te dan la información celular y tú haces la conexión. (Trabajadora de Triex)

(...) El año pasado se generó un plan piloto acompañado por la comisión del Parque para que fuéramos proveedores de la Intendencia con las remeras. Nos juntamos 4 emprendimientos, tejidos Bersán que hace la tela, Entrecosturas, Mario Casan que imprime y nosotras como confección (...) (Cooperativista de Conacotex)

Además de vincular a las empresas y emprendimientos con otros actores de las maneras mencionadas líneas arriba, también intenta vincularlas desde lo comercial:

El PTIC nos presenta y después uno genera el vínculo directo con el potencial cliente. Todo es muy casual, a veces hay un evento acá en el PTIC con diversos actores, cuando estás allí participando llevas tu tarjeta. A veces alguna persona de acá del PTIC te presenta y entonces ya queda el vínculo. Son cosas que se van dando (...) (Empresario de Acuaria)

Por último, se señala la participación del PTIC en redes formales como ser la red de Huertas Comunitarias, de Agroecología, de Semillas de Uruguay y algunos entrevistados explicitan la construcción de redes por intermedio del PTIC. En este sentido algunos declararon:

En un espacio de 7 hectáreas se está formando una huerta y nos estamos contactando con el PTIC para poder apoyar desde ahí. Es parte de una red, con lo de las huertas el PTIC tiene una función y junta un montón de gente que está vinculada a eso (...) (Técnica CGZ N° 17)

El PTIC integra todo, trata de relacionar y articular todo. Para mí es un gran luchador porque sacar adelante eso no es tan fácil. Aprovecha todas las instancias de interacción para hacer esa red, por eso creo que ha logrado mucha cosa. (Técnico 2 del MIEM)

(...) pero yo creo que se forman redes, que hay redes, capaz a veces no están visibles (...) (Ex director de Centro de Diseño)

(...) Yo creo que sí que se logra tender redes y lograr puentes y vías de comunicación más directas y más rápidas. (Coordinadora de CECAP)

1.2. Vínculo entre actores de distintos niveles de gobierno

En relación a la función de articular con distintos niveles de gobierno, se verifica que el PTIC tiene vínculo con el primer nivel dado que en sus instalaciones se localizan instituciones nacionales y se implementan programas también de escala nacional.

A su vez, esta relación se hace visible tanto en las Mesas Social y Educativa ya que muchos participantes provienen de aquel nivel, así como en la variedad de proyectos y actividades que desarrolla el PTIC de manera conjunta con entidades nacionales.

Por su parte, en cuanto a la articulación con el nivel departamental, además de reconocer que el PTIC pertenece a la Intendencia de Montevideo, se identifica vínculos con otras unidades suyas, como ser con Montevideo Rural, el Parque Público Puntas Yeguas, el Parque de Actividades Agropecuarias, el Servicio Regulación Alimentaria, las dependencias de Desarrollo Ambiental y Desarrollo Económico. Generalmente este relacionamiento se da para coordinar acciones o llevar adelante actividades compartidas.

Respecto al alcance del vínculo entre el PTIC y el Municipio, se identifica que hay comunicación y coordinación. En cuanto a generar e implementar acciones conjuntas, no parece ser una práctica frecuente.

Considerando las visiones de los entrevistados en relación a la articulación multinivel, a nivel nacional logran identificarla pero a nivel departamental y municipal les es más dificultoso reconocerla pero entienden que están presentes y algunos hasta logran valorarlas.

Por su parte, vale señalar que, si bien el Centro Comunal Zonal 17 está bajo la órbita de la Intendencia, su área social asiste fuertemente al Municipio por tanto algunos entrevistados lo asocian a ese nivel de gobierno.

Ante la pregunta sobre si hay articulación entre el PTIC y otros niveles de gobierno algunas de las respuestas recibidas fueron:

Ahí no te podría decir. Sé que depende del departamento económico de la IM. Pienso que tienen un buen vínculo. De hecho, las autoridades han venido al PTIC en varias oportunidades, apoyando y acompañando un montón de iniciativas. (Director del Polo Educativo Tecnológico de UTU)

Yo creo que hasta el momento sí. El PTIC es de la Intendencia y por otro lado está la política pública a nivel nacional como nosotros (...) (Técnico 1 ETAF - CODOF)

(En relación con la Intendencia y el Municipio) sí, ellos también participan en la Mesa Social y si se articula yo creo que sistemáticamente. El área social del Municipio y desde la Alcaldía había un buen relacionamiento y complementariedades. (Técnica de Policlínica de Salud Mental Territorial)

(En cuanto a la articulación con el Municipio) me cuesta verlo en las dimensiones que yo pueda mirar. Probablemente sucedan cosas que a mí se me pierden, seguramente. Pero me parece que lo que hemos podido ver es que el Municipio tiene muy claro las cosas que pasan acá. Hay como un vínculo bastante aceitado, más allá que efectivamente se hayan concretado algunas cosas pero creo que hay un diálogo constante y un intento de tejer (...)
(Coordinadora de UCDIE)

Entre los nacionales ha habido vínculo, integración. A nivel departamental la dirección de desarrollo central no le ha dado mucha corte a estas unidades descentralizadas. Faltó más apoyo de la Intendencia para el PTIC, quedan más de lado las unidades descentralizadas. A nivel de Municipio, son chicos pero había cierta presencia. En coordinación, coordinamos con la ANDE y MIEM, con el Departamento de Desarrollo Económico de la Intendencia, creo que podría ser mejor pero había. (Técnico de Programa Uruguay Más Cerca)

1.3. Abordaje integral

En lo que refiere a la integración de las distintas dimensiones del territorio, se encuentra que el PTIC cuenta con espacios, físicos o de trabajo, asociados a distintas áreas. De manera amplia, se identifican ámbitos que abordan la dimensión social, cultural, educativa, ambiental, económica y tecnológica.

Si bien se realizan acciones dentro de cada área, se evidencia la intencionalidad del PTIC de vincularlas como también de generar nuevas acciones con una mirada multidimensional. Ejemplos son, la Mesa Social y las actividades que se desprenden de allí, el Proyecto Nuevos Entramados financiado a través de fondos concursables nacionales, los cursos que se dictan en el Fablab, el área agroecológica y las actividades que ahí se desarrollan, los “Encuentros”, entre otros.

Desde la visión de los entrevistados se considera que el PTIC implementa un abordaje integral más que sectorial ya sea por contar con espacios específicos para atender a diferentes dimensiones, la concepción que visualizan posee la dirección del Parque, la orientación que le dan los participantes o una combinación de ellas. Algunos explican el abordaje integral ya que lo consideran un agente de desarrollo territorial. Para ilustrar cada una de estas miradas, a continuación se presentan algunos de los testimonios recabados.

Yo creo que el PTIC tiene una mirada más transversal, más allá de lo industrial y del apoyo a las empresas del parque. Además de la parte industrial, han

logrado trabajar la dimensión medioambiental, social, de innovación con el fablab, la educativa con la UTU, ha querido ser como un enclave de desarrollo en sentido amplio en el Cerro. Ha trascendido lo sectorial. (Técnico de Programa Uruguay Más Cerca)

(Las agendas de los espacios) son agendas más sectoriales, en términos de temáticas específicas y organizaciones que se nuclean pero siempre en clave de desarrollo del territorio que es transversal a cada una de estos grupos y personas que trabajan en cada eje. Hay como una matriz común de pensar en lo territorial como el paradigma. (...) El PTIC es un actor clave de desarrollo territorial en todas las dimensiones. Los instrumentos que ha desarrollado generan las condiciones para poder pensar el desarrollo territorial en clave de desarrollo humano, de poner primero la problemática del habitante antes que la estructura o la máquina o tecnología. Es impresionante el rol que tiene siendo un parque tecnológico pero en clave social. (Director APEX)

La cabeza del PTIC es una cabeza importante, tanto Guillermo como Raúl tienen un enfoque muy claro de la integralidad del proyecto. Tenemos que ver que el PTIC es un parque tecnológico industrial originalmente y entonces debería ser a lo sumo una incubadora de empresas. Pero la dimensión que le ha dado esta gente, hay una dimensión social, educativa y un intento de integrarse al barrio. (Integrante de Movimiento para las autonomías)

Aun así yo creo que hay algunos agentes de desarrollo, como el PTIC que están colocando intención todo el tiempo eso. Donde la investigación, la producción, lo económico, lo social, estén jugando todo el tiempo o intentándolo. A veces está más presente esa articulación, integración y a veces no tanto. Lo que pasa es que es enorme el desafío. (Técnica de IPRU)

(...) si uno se pusiera a pensar en las funciones o lo que pasaría dentro de un parque tecnológico no te imaginarías las cosas que pasan acá. En términos del espacio de salud mental, la huerta, jóvenes y adultos, el espacio de la cocina comunitaria, el CECAP, el centro cultural, el cine, pasan unas cosas que no necesariamente pasarían en un centro tecnológico si no fuera quienes gestionan ese espacio tienen una mirada mucho más abierta, diversa, que entienden los recorridos de las personas desde un lugar más amplio, no es solo vengo a trabajar, la línea empleo, más tecnológica, sino que está ligado a lo cultural, educativo, me parece que traza la mirada del parque. (Coordinadora de UC DIE)

Creo que es bastante integral y se van definiendo bastante a partir de los actores. (Técnica CCZ N° 17)

Uno de los objetivos del parque es ser promotor de desarrollo territorial. Después las dimensiones cómo las articula depende de cómo se genere el encuentro. (Técnico 2 ETAF - CODOF)

2. Mediación

Como se indicó en el marco de análisis, mantener diálogo con y entre los actores como también promover una visión compartida son formas de desarrollar la función de mediación.

En este sentido, este apartado comienza con la identificación de aquellos espacios de diálogo considerados por los entrevistados, describiendo la forma en que se llevan adelante.

En segundo lugar, mediante la visión de los actores se intenta reconocer si el PTIC promueve alcanzar una visión compartida para su entorno inmediato, sea el PTIC o el territorio así como verificar si ésta resulta en agendas, proyectos o estrategias comunes.

2.1 Espacios de diálogos

Identificadas las experiencias de articulación, se encuentra que algunas de ellas también ofician como espacios de diálogo, destacándose principalmente la Mesa Social y la Mesa Educativa.

De acuerdo a los entrevistados la Mesa Social es punto de encuentro para los equipos técnicos de programas públicos, representantes de instituciones públicas y de organizaciones sociales que trabajan en el territorio. Si bien se reconoce que a lo largo de su desarrollo ha tenido diferentes grados de actividad, logra recoger las demandas, actividades y procesos que ocurren en el territorio.

Funciona al estilo de taller propiciando el intercambio entre los participantes a partir del cual se pueden generar diferentes tipos de acuerdos o líneas de trabajo conjuntas, a implementarse tanto en el PTIC o en otras partes del territorio.

Durante su desarrollo se resalta el dictado del curso “Prácticas colectivas de participación en la toma de decisiones” ya que colaboró en la determinación de las

temáticas a trabajar, sus formas de abordaje como también en la definición de procesos para la toma de decisiones. Al decir de una participante:

(...) yo creo que la Mesa Social se fue transformando y mejorando en su funcionamiento y tuvo mucho que ver un EFI que se desarrolló en relación a prácticas participativas, en ese EFI se pensó las experiencias desde un punto de vista metodológico (...) El poder problematizar esos procesos y también se hizo un mapeo de los distintos problemas de la zona como para poder también dar direccionalidad estratégica al funcionamiento de la mesa y se hizo la mesa más participativa. Ahí aportó mucho a la construcción de las decisiones en forma colectiva (...) (Técnica de Policlínica de Salud Mental Territorial)

No obstante, en tanto varía la participación en la Mesa Social y su definición data de 2018, algunos de los entrevistados mencionan que se les dificulta seguir con dicho esquema de trabajo:

La realidad es que también nos vamos sumando y se van bajando gente. Muchos actores que participamos posterior al EFI, eran programas sociales entonces a veces estamos o a veces no. Nos renuevan el año que viene o no. Es muy móvil. Seguir ese proceso es más complicado, es un proceso de 2018, es difícil tener el recorrido de los 3 ejes. (Técnico 2 ETAF - CODOF)

Tienen una propuesta histórica ya, tienen ciertas líneas de trabajo que ellos ya vienen manejando y a veces el que arriba tienen como que meterse y a veces tenés con qué y a veces no. A su vez a veces se me hacen un poco pesadas, hay cosas que me llevan mucho tiempo para aprender (Coordinadora de CECAP)

Si bien hay horizontalidad en las definiciones que toma el espacio, quien lo gestiona es el PTIC a través de la figuras de Raúl (persona honoraria parte del equipo técnico que asiste a la Dirección del PTIC) y Laura (pasante de la Licenciatura en Trabajo Social). Ellas son las que convocan a las reuniones en sus instalaciones, orientan la reunión, así como labran y comparten el acta de lo acontecido.

Vale señalar que algunos entrevistados encuentran cierta similitud y solapamiento con los Socat²³ que hay en el barrio, no obstante, destacan que la Mesa Social se diferencia por tener un mayor alcance territorial e ímpetu.

En tanto, al ser la Mesa Educativa punto de encuentro de varios actores provenientes del área educativa, se desempeña pues como lugar para la articulación como también para el diálogo. De acuerdo a lo manifestado en las entrevistas el interés general es mejorar la oferta educativa a través del diálogo y la articulación de los participantes de manera de responder a los problemas educativos del territorio. Según expresa un participante:

(...) el PTIC genera el espacio, auspicia el espacio y después cada una de las organizaciones da sus opiniones y vemos entre todas qué es lo mejor o de qué manera podemos planificar el futuro de la educación. (Director del Polo Educativo Tecnológico de UTU)

A pesar de que se pensó como un espacio cogestionado entre UCDIE y PTIC, hoy día la gestión está a cargo de UCDIE con respaldo del PTIC:

(...) en principio pensamos en un espacio cogestionado, era como pensar de forma conjunta la planificación, que vamos a proponer hoy, cuál va a ser la discusión, por dónde tramitar algunas cosas, cuales son los objetivos del PTIC para ese espacio, cuales son los nuestros. Eso fue un poco el intercambio al inicio y después por una cuestión de tiempos empezamos nosotras a liderar el espacio, siempre de forma conjunta, yo creo que tiene un rol importante en el espacio de la mesa el PTIC porque sigue siendo aglomerador, una propuesta contenedora que siempre hay recursos a disposición entonces eso también le rinde al territorio (...) (Coordinadora de UCDIE)

En cuanto a espacios de diálogo entre y con las empresas, formalmente existe la APROPIT integrada por algunos empresarios del Parque y la CAPIT compuesta por un representante de aquella asociación, el director del Parque, y dos integrantes más. No obstante ello, la primera no registra actividad y la segunda no es identificada como un espacio de intercambio.

De acuerdo a las entrevistas, se valora el diálogo cotidiano que puede darse a nivel individual entre el PTIC y las empresas. En tanto, a nivel grupal, los empresarios señalan los intercambios que se generan a partir de los correos electrónicos enviados

²³ Son dispositivos barriales dependientes del MIDES cuyo interés es impulsar el desarrollo comunitario y la activación de redes de protección local mediante la participación de vecinos e instituciones públicas y privadas.

por la CAPIT para compartir sus informes de actividad, así como en las reuniones de rendición de cuentas que se realizan al comienzo o final del año calendario.

En general, todos los entrevistados, de manera directa o indirecta, expresan la apertura al diálogo que tienen los integrantes que asisten a la dirección del PTIC así también su director:

(...) hay un diálogo constante y un intento de tejer. Creo que esto del tejido es constante. Acá suceden unas cosas, las ato con esas otras y por eso suceden otras. Eso parece siempre un intento, por eso pasan cosas rarísimas. No necesariamente encaja con lo que debería suceder y está buenísimo (...) Sí me consta esto de los vínculos con la universidad, el municipio, con distintas estructuras de las institucionalidades que siempre están siendo como invitadas, tensadas a pensar, y eso me parece que es una política muy específica, muy clara. (Coordinadora de UCDIE)

Si bien no hay instancias de encuentro colectivo entre todos los actores vinculados con el PTIC, sea para el intercambio o establecer reglas comunes, algunos señalan que se nota la presencia de ciertas reglas implícitas fijadas por quienes conducen el PTIC, como por ejemplo compartir recursos, apertura para la facilitación con academia, articular con los actores, entre otras:

Esa es la propuesta que nos traían, si vos querés venir acá tiene que ser de ésta manera, todo tiene que ser para la comunidad completa de los que están acá y me parece bárbaro (...) Si yo acepto venir, tengo que aceptar que es posible que me digan que me va a llamar alguien para alguien para una entrevista de tales características y lo tengo que aceptar, no me parece mal, lo tengo que aceptar porque me parece que está bueno, que se sepa, como se trabaja, porque se trabaja así, que es una propuesta que tiene un perfil muy comunitario y yo tengo que aceptar que cuando yo vengo acá en algún momento intervenga una propuesta de la gente del APEX, que está bueno que intervenga en algún momento una propuesta del colectivo COMPAS(...)
(Coordinadora de CECAP)

2.2. Visión compartida

A pesar de ofrecer instancias de diálogo, en relación a la construcción de una visión compartida, se evidencia y los entrevistados también manifiestan, una direccionalidad por parte del PTIC en la determinación de los objetivos que pretende alcanzar, ya sea

en los espacios que construye o como parque en general. Algunos entrevistados marcan que esa intencionalidad obedece a que es una dependencia departamental por tanto tiene intereses políticos – administrativos y otros por concepciones ideológicas o personales que presentan las figuras que lo conducen. Sin desconocer esto se aprecia que su visión es comprendida, respetada, hasta aceptada o compartida.

Si bien son diferentes las perspectivas desde donde los entrevistados observan aquella direccionalidad así como variadas son sus formas de expresarla, se recoge que la identifican en torno a insertar al territorio en los desafíos de la 4ta revolución industrial, relacionar la enseñanza con el mundo del trabajo, convertirse en un parque educativo que brinde oferta educativa adecuada al lugar y propicie la continuidad educativa de su población, ofrecer oportunidades a un territorio marcado por la desigualdad y presencia de necesidades varias, mejorar la calidad de vida, promover el desarrollo local.

Por su parte, es en la materialización de su visión, a través de diagnósticos, agendas, proyectos y espacios de trabajo, donde los entrevistados verifican apertura y fomento a la participación, a la construcción conjunta, a generar y ofrecer propuestas diversas, acompañado de una actitud articuladora e integradora del PTIC.

Dada la diversidad y riqueza de los testimonios en relación a esta temática, en el anexo V se presentan algunos extractos de las entrevistas que ilustran y complementan lo señalado.

Como manera de trascender las voluntades personales y políticas de los participantes así también para dar proyección y sostenibilidad a los espacios de trabajo compartidos algunos entrevistados identifican la vía de los acuerdos. Si bien se desprende de las entrevistas que algunos espacios ya están respaldados por acuerdos formales, hay otros que funcionan mediante acuerdos implícitos que al parecer de algunos entrevistados sería conveniente institucionalizarlos de alguna forma.

3. Función de movilización de recursos e innovación

De forma resumida esta función es entendida como el oficio de movilizar recursos para satisfacer necesidades y/o atender capacidades locales, así también de abordarlas mediante nuevas formas o medios novedosos para el territorio. De forma complementaria, debe garantizar la participación de los actores, sean colaboradores o beneficiarios.

Si bien este apartado intentará hacer foco en lo detallado en el párrafo anterior, vale señalar que se entrecruza con la función de articulación por tanto en el planteamiento que sigue pueden aparecer también elementos asociados a ésta.

3.1. Movilización de recursos y participación

Relacionado a la movilización de recursos se distingue que el PTIC facilita infraestructura, recursos materiales y servicios tanto a las empresas, emprendimientos, instituciones y organizaciones allí instaladas como a otros actores con los que se vincula directamente o por intermedio de otros.

En cuanto a infraestructura, se destaca la puesta a disposición de las instalaciones y oficinas con que ya cuenta así también la adecuación de otras para su uso. En esta línea adaptó las instalaciones de uno de sus edificios para construir un centro cultural, salones para capacitaciones, dictado de cursos curriculares u otros destinos, un área para la incubación de empresas y un Fablab. Asimismo construyó un espacio agroecológico y en las instalaciones para las empresas alimenticias instaló una cocina comunitaria. Si bien para ello dispuso de recursos financieros propios, también recurrió a otras fuentes de financiamiento a través de contratos, convenios o fondos concursables.

Por su parte, la facilitación de esta infraestructura es reconocida por algunos entrevistados ya que a pesar de existir con anterioridad al funcionamiento del Parque, se tuvo que acondicionarla para estar disponible como tal:

(...) otra cosa que no es menor, es que el PTIC se arregló mucho, en la parte edilicia se invirtió mucho para acondicionarlo, estaba demolido. También invirtieron para que esto sea un lugar de funcionamiento lindo de trabajar, agradable para el que venga y para quienes trabajamos. Tengo antecedentes de venir a trabajar acá hace muchos años y era un lugar derruido, con peligro de derrumbe algunas partes (...) (Técnico 1 ETAF - CODOF)

También es valorada dado que posibilita a las empresas, organizaciones e instituciones acceder a espacios físicos donde desarrollar sus actividades al igual de permitirles mejorar, ampliar y potenciar sus trabajos, brindado en algunos casos mayores oportunidades al territorio. Relacionado a esto se manifiesta que tanto su infraestructura como todo lo que acontece a su alrededor puede resultar atractivo para que otros programas, instituciones o actores arriben allí. Al decir algunos entrevistados:

Para nosotras es muy ventajoso porque si tuviéramos que alquilar un local fuera de acá no tendríamos el dinero porque un local de estas características y medidas fuera de acá sería mucho más caro (...) (Cooperativista de Conacotex)

(...) la cocina comunitaria a nosotros nos abre un mundo de posibilidades para nuestra población donde por ejemplo nosotros sabemos que la comida es una fuente de ingresos segura (...) y acá tienen un lugar espectacular al que pueden acceder. (Técnica de Yacumenza)

De hecho hay un montón de infraestructura pensada y puesta para que se instalen algunas políticas que puedan actuar desde este lugar (...) (Coordinadora de UCDIE)

Además de contar con los servicios básicos, ofrece vigilancia, limpieza, fibra óptica, emergencia móvil y red contra incendios. De forma complementaria posibilita el acceso al crédito, facilita y orienta con trámites de la intendencia, provee asistencia técnica y en algunos espacios hasta acompaña con recursos materiales para su uso, por ejemplo:

(...) la promoción del área agroecológica, la huerta comunitaria, de los seis colectivos que participan en esos espacios con diferentes objetivos, desde el Parque se facilita los materiales. El compost, los materiales para construir los canteros, la instalación de los tanques para recolectar el agua de lluvia, los pasantes, el asesoramiento técnico, todo eso viene de parte del Parque. Facilita esos materiales para que esos colectivos puedan venir, encontrándose con esas condiciones para que puedan trabajar y producir alimento (...) (Emprendedora del vivero)

Al igual que con la infraestructura, algunos de estos servicios se financian con sus recursos, otros a cambio del pago de gastos comunes y algunos se consiguen por las gestiones que realiza el PTIC ante otras áreas de la Intendencia, instituciones u organizaciones.

Por su parte, así como dispone de recursos financieros y humanos propios para atender sus necesidades o capacidades, también los orienta para atender a los actores vinculados a él o del territorio y en caso de no contar con los recursos necesarios, los entrevistados mencionan que se moviliza para obtenerlos. En este sentido se señala:

En lo que tiene que ver con aportes para que uno pueda hacer sus prácticas, lo que necesites realmente es una administración con la que contás. De repente tenemos una actividad que precisas un salón, nos han facilitado aulas, salones, el espacio para el curso de panadería. En eso es permanente el apoyo. (Técnica de Yacumenza)

Hay mucha receptividad de las necesidades que se le va buscando la vuelta con propuestas más concretas. Esto de la cocina comunitaria creo que surge de ahí, de visualizar algunos emprendimientos económicos que precisaban ese recurso y solamente lo podía poner un actor de peso. El PTIC fue ideal en eso, logro poner los recursos que no se podía haber hecho solo de forma comunitaria. (Técnica CCZ N° 17)

Relacionado a esto, los entrevistados destacan la buena disposición y las capacidades de movilización presentes tanto en el equipo que asiste a la dirección como en su director. Vale señalar que estas apreciaciones fueron enfatizadas por gran parte de los entrevistados. De manera de ilustrarlo se citan algunos de ellos:

(...) eso es lo que me parece es una potencia que no es menor en la participación en la mesa educativa, en la mesa social, “no sé si podremos pero lo primero que te voy a decir es que sí, intentemos”. Hay posibilidad y definición política de que eso suceda. No pasa en todos lados, más allá que las cosas se concreten o no. Siempre lo primero que va a surgir es que es posible y se le va a buscar la vuelta en términos de las personas, recursos, de todo lo que hay a disposición y de lo que no hay también. Ahí hay otra cosa que está buena y es esa cuestión de decir “hoy eso no lo tenemos pero qué canales podemos generar hoy para sí tenerlo”. Ahí hay una búsqueda. No es solo me quedo con lo que hoy tenemos sino qué podemos generar de lo que no tenemos. Eso es una cosa que está instalada en el discurso pero también en la posibilidad. (Coordinadora de UCDIE)

(...) es bastante abierto, lo considera después vera si puede o no. La cocina que se armó, eso fue algo que sale de una demanda de la mesa. Me parece que escucha y trata de concretar (Técnico 1 ETAF - CODOF)

Yo creo que Guillermo es un tipo muy activo en ese sentido. Si hay algo que no se le puede decir nada es que golpea todas las puertas. Incluso a riesgo de que varios pensemos es un rompe cocos. (Técnico 3 del MIEM)

Es proactivo, si nos convencemos entre todos de que el proyecto tiene sentido, se sale a buscar el recurso, es un agente en ese sentido (...) Fue proactivo y facilitó, articuló para que eso se pudiera concretar y hoy el dispositivo para el secado de semillas existe, siempre se está buscando la vuelta. (Ex director de Escuela Centro de Diseño)

Sí, en eso están siempre atentos y es un éxito. La gestión del PTIC es un éxito en eso, recursos de INEFOP, el trabajo que se hace con el Departamento de Desarrollo Económico de la Intendencia, sí es un facilitador de recursos necesario. (Integrante de Movimiento para las autonomías)

Así como se resaltan fortalezas, algunos entrevistados señalan la presencia de ciertas limitantes en el accionar del PTIC como ser la escasez de recursos humanos y profesionales, la dependencia en voluntades personales o su gran envergadura en tanto le dificulta integrarse a otros espacios del territorio.

Referido a la animación de actores, se destaca que a través de las diferentes actividades y espacios de trabajo que ofrece el PTIC, individuales o colectivos, logra la participación de equipos territoriales de programas nacionales, instituciones públicas, otras dependencias departamentales así también de organizaciones sociales. Por su parte, dado que es un parque tecnológico industrial, mediante sus instalaciones y servicios, fomenta a emprendedores y empresarios para que se instalen allí.

Si bien el alcance a colectivos barriales y vecinos puede ser considerado limitado en relación a la cantidad de habitantes y agrupaciones que contiene el territorio, las instancias educativas y de capacitación evidencian una buena participación. En tanto, ya sea por la historia que acarrea, su sentido simbólico o las oportunidades que brinda, se resalta que el PTIC es un centro de referencia para el barrio:

Sí, para muchos vecinos sí. Ya te digo yo lo asocio a que muchos tienen la expectativa de lo laboral. Todavía se visualiza a este monstruo de edificio como un lugar que se reconoce por el trabajo. Como se ha fomentado estos años se abrió más ese abanico, no es solamente un lugar donde puedo ir a buscar trabajo y dejar mi curriculum. Sino que me puedo encontrar con más cosas. Los vecinos más cercanos lo saben. El Cerro lo reconoce, tiene una historia, era un frigorífico por eso lo reconocen con lo laboral. (Técnico 1 ETAF - CODOF)

3.2. Innovación

De acuerdo a las entrevistas, el PTIC sí lleva adelante acciones innovadoras o novedosas para el territorio, percibiéndolas de dos maneras. La primera a través de ciertos espacios de trabajo que lleva adelante el PTIC en tanto son únicos en el territorio, cuentan con particularidades que no se observan frecuentemente, al tiempo que son capaces de responder a necesidades específicas del territorio y son accesibles para su población. En este sentido destacan la cocina comunitaria, el ciclo de cine foro, la huerta comunitaria, el polo educativo, áreas de incubación, entre otros.

Dentro de esta forma también resaltan aquellas acciones relacionadas con la innovación tecnológica señalándose el Fablab, más algunas innovaciones que pueden desarrollar las empresas instaladas en el PTIC. Asimismo aprecian la posibilidad de pensar proyectos comunes entre las empresas, la Udelar y UTU.

Si bien el Fablab es una oportunidad de acceso a la tecnología y saberes asociados, algunos entrevistados señalan que no es del todo utilizado por los empresarios al igual que puede resultar lejana a la formación de algunos sectores de la población local. Así lo manifiestan:

(...) su idea principal era generar innovación en las empresas que a partir de las piezas que se pueden generar en la máquina 3D se pudiera economizar prototipos y generar nuevos productos. El tema es que a las empresas les cuesta ver eso, entonces pensamos comenzar por la sensibilización. Sensibilización para las empresas y conocimiento para los chiquilines (...)
(Técnico 2 del MIEM)

(...) el FABLAB, es divino todo muy lindo, pero para los estudiantes que tengo hoy yo, para los estudiantes nuestros en imposible, el FABLAB, es más como un lugar donde poder ver, me parece que es muy lejano, me parece que hay un montón de pasos anteriores para que lleguen al FABLAB, me parece es muy lejano en términos cognitivos. No solamente porque no lo puedan entender, sino porque es poco probable que después se vinculen a ello, yo creo que hay que hacer otras cosas antes, hay que estimular desde otro lugar, pero eso también tiene que ver con una concepción educativa y con la gurisada con la cual yo trabajo (...) (Coordinadora de CECAP)

La segunda forma de percibir la innovación que desarrolla el PTIC está relacionada a como indica Madoery (2016):

La innovación sucede en los territorios donde se produce interacción entre actores e instituciones diversas. Es el sistema de relaciones e interacciones del sistema productivo con los sistemas de formación, de investigación y culturales lo que produce innovaciones. Vista así, la innovación es un proceso social, territorial y no solo científico y tecnológico. (Madoery, 2016:90)

Bajo este marco algunos entrevistados resaltan puntualmente el vínculo del PTIC con la Universidad y la UTU, la Mesa Social con una participación variada, representativa de lo que ocurre en el territorio y sostenida a lo largo del tiempo, al tiempo que aprecian la sala de cine, la cocina comunitaria y el Fablab como medios para ejercer derechos.

Asimismo hay varios entrevistados que explican la innovación que realiza el PTIC de manera similar a la definición presentada destacándose la forma de llevarlo adelante y su consideración hacia el territorio. Así pues es expresado por ellos:

(...) yo creo que el proyecto PTIC, es un proyecto innovador, Primero porque como parque tecnológico industrial pensado con esta capacidad del agente social tan presente, me parece que no existe, existe el vínculo, está el parque y después está la sociedad al lado, pero esto es la sociedad adentro del parque, ahí hay una cuestión distinta desde el pienso, estas fronteras no fronteras, este querer que las fronteras sean permeables, me parece que eso es una mirada distinta a la relación que se da cuando decís tengo este vínculo entre instituciones u otros polos que establecen vínculo con el territorio, pero desde la frontera (...) (Ex director de Escuela Centro de Diseño)

Creo que la forma me resulta muy innovadora y muy de un proyecto autoconstruido, no da la idea de un modelo que viene de afuera y se implanta. Es una búsqueda por desarrollar objetivos donde la economía y lo social van juntos. Autoconstruido y compartido (...) En conjunto con los actores se fueron desarrollaron diferentes experiencias que tampoco tendría sentido replicarlas en otros lados. Lo que tiene es la búsqueda de soluciones alternativas con necesidades y potencialidades de acá. (Técnica CCZ N° 17)

La forma de gestión también es innovadora en si misma. O sea un lugar de la intendencia que tenga un espacio donde programas sociales y gente pueda venir a opinar no hay mucho. Que sea tan abierta, a veces te olvidas que es una institución de la intendencia, rompe con las estructuras porque es mucho más abierto (Técnico 2 ETAF - CODOF)

De poner las políticas públicas y las sinergias entabladas con las distintas instituciones desde una mirada intersectorial al servicio de las características de esta zona y de las personas que viven en estos lugares (...) (Técnica de Policlínica de Salud Mental Territorial)

Sí, más allá de lo novedoso creo que genera condiciones para capitalizar lo novedoso que tienen las prácticas sociales en términos de poder generar con esas prácticas condiciones de empleo. Un grupo de vecinos que tenga una configuración de emprendimientos y puedan desarrollar sus actividades o un asesoramiento en clave creativa o novedoso, el PTIC da las condiciones de infraestructura y pensamiento como para poder desarrollar ese tipo de emprendimiento (Director de APEX)

4. Fomento a mipymes y promoción del empleo

De acuerdo a Albuquerque (1999), ante un escenario de incertidumbre y cambios tecnológicos, conjuntamente a una eficiencia productiva basada principalmente en la diferenciación y calidad, las mipymes presentan ciertas ventajas que justifican su fomento. Vinculado a ello y sumándole los cambios demográficos y socioeconómicos que están aconteciendo, el mercado laboral también pasa a ser centro de atención para el agente de desarrollo local.

En este sentido, referido específicamente al fomento de las mipymes se resalta en las entrevistas que el PTIC ofrece instalaciones para que allí se localicen. Asimismo, algunas además destacan su costo accesible facilitando, entre otras cosas, la instalación de cooperativas de trabajo.

Como otra forma de promoción a mipymes, hay quienes le suman la posibilidad de ocupar un predio mayor al que podrían disponer fuera del Parque, dado lo dispuesto en el plan de ordenamiento territorial de la Intendencia, así también, la facilidad de contar con un plan de gestión de residuos sólidos compartido entre las empresas del Parque

Por su parte, se señala el respaldo y apoyo que ofrece el PTIC a las mipymes mediante acciones puntuales. Se ponen como ejemplo la difusión que realizó el PTIC para la venta de túnicas de una cooperativa textil del Parque, el asesoramiento para la conformación de cooperativas de trabajo, la posibilidad de presentarse a llamados de compras públicas, asesoramientos técnicos ofrecidos, facilitaciones para mejoras

productivas y para el acceso a líneas de créditos, entre otras acciones que ya fueron mencionadas en secciones anteriores.

Si bien son varios entrevistados que identifican en el Parque mucho potencial como promotor de mipymes, algunos manifiestan que se le debería dar mayor difusión así como explotar con mayor ímpetu las ventajas que le otorga la ley de Parques Industriales. De esta manera es expresado por un empresario:

(...) yo creo que falta difusión, y quizás alguna política de promoción para que se instalen más empresas. Buscar a través de la ley de parques industriales que se puedan instalar nuevas empresas. En general veo las mismas. Hay un potencial, hay un montón de terreno, ha ido avanzando pero creo que tiene muchísimo más. (Empresario de Acuaría)

En relación a la promoción del empleo, se destaca la implementación de capacitaciones orientadas a brindar herramientas para la inserción laboral. Particularmente los entrevistados resaltan los cursos realizados por intermedio de UTU e Inefop a través de los cuales se ofreció preparación de diversa índole como ser de obra seca, albañilería, fibra óptica, sanitaria, electricidad, diseño solar térmico, carpintería rústica, bioconstrucción, diseño gráfico y panadería. En esta línea también se reconocen los talleres que realiza CECAP y el curso de manipulación de alimentos dictado recientemente por el servicio de Regulación Alimentaria la Intendencia.

Por su parte, a pesar de no haber sido señalados por los entrevistados, se registran espacios que si bien son educativos también tienen vínculo con el ámbito laboral ya sea porque su formación está pensada para el mundo de trabajo o porque su interés es mejorar la calificación de la mano de obra. Así se destacan los bachilleratos y carreras terciarias brindadas por la UTU y definidas de forma conjunta con el PTIC de acuerdo al perfil productivo territorial actual y proyectado, como también los programas ofrecidos para finalizar primaria y secundaria. De igual manera, con la finalidad de sensibilizar y acercar herramientas tecnológicas a las empresas y población local se aprecia el desarrollo de talleres relacionados con la alfabetización y fabricación digital, el diseño, la programación, la robótica, entre otros.

Otra forma de promover el empleo manifestada en las entrevistas es mediante el fomento y apoyo a los emprendimientos. Destacan que el PTIC ofrece áreas de incubación así como recursos materiales y asistencia técnica, de manera directa o por intermedio de otros:

(...) de hecho hay intentos de otras instituciones del territorio que trabajan en la formalización, a través de micro emprendimientos con algunas personas y eso también genera un trabajo, hay distintos proyectos, con recicladores, personas que cocinan, la incubadora de proyectos, hay toda una infraestructura puesta al servicio de poder generar oportunidades de trabajo. (Coordinadora de UCDIE)

A su vez, algunos entrevistados identifican el desarrollo de actividades complementarias con el sentido de generar nuevos emprendimientos, fortalecer o formalizar otros. Ejemplo de ello algunos lo ven con la cocina comunitaria. En una primera instancia ofrecieron allí cursos de panadería y manipulación de alimentos para posteriormente realizar un llamado a emprendimientos para que utilizaran sus instalaciones. Otros también lo visualizan con otros cursos, al decir de un entrevistado:

(...) creo que siempre están en eso de la generación de emprendimientos, por eso esas formaciones que brindan. Por ejemplo, este curso sobre hongos fue para generar allí el interés de alguien y generar un emprendimiento. De hecho hay 4 mujeres que fueron al curso y están produciendo, eso es genial. También están las hierbas aromáticas, hay una cantidad de emprendimientos. Más allá que se instalen empresas, están buscando eso de generar nuevas oportunidades para los emprendedores. (Técnica de Yacumenza)

Por otro lado, algunos entrevistados asocian la promoción del empleo con la capacidad de generar puestos de trabajo por parte de las empresas instaladas en el PTIC. A pesar de reconocer que es una vía limitada dado que muchas empresas son mipymes consideran que igualmente se pueden pensar acciones en este sentido, por ejemplo pasantías de trabajo, modificaciones en el marco normativo para que haya exoneraciones de aportes patronales, etc.

5. Facilitación para creación de conocimiento y vinculación con escuelas de pensamiento.

De acuerdo con Bervejillo (1999) las transformaciones contemporáneas aumentan la complejidad de la economía, sociedad y cultura por tanto para llevar adelante el cambio estructural que supone el desarrollo territorial se debe estar en diálogo con los nuevos paradigmas y teorías, los nuevos desarrollos disciplinares y transdisciplinares, al igual de ser capaz de producir conocimiento empírico.

A nivel territorial, se identifica que el PTIC se relaciona tanto con la UTU como con el Programa APEX. El vínculo con la UTU inició con el desarrollo de capacitaciones

específicas de formación práctica y a partir del 2018 es a través del Polo Educativo Tecnológico que se instaló allí. Además de ser un medio para que lleguen nuevas disciplinas al territorio, algunas de ellas de avanzada por ejemplo sobre steel framing, robótica, telecomunicaciones, se reconoce que mediante sus prácticas y tesinas se puede producir conocimiento.

Con respecto al Programa APEX, si bien están próximos geográficamente, su relacionamiento es más reciente. De acuerdo con su referente, a partir de este vínculo establecieron un acuerdo de trabajo de manera de abordar conjuntamente las temáticas de: producción, soberanía y derecho de alimentación, salud comunitaria y cultura y comunicación.

En tanto se caracteriza por ser un programa interdisciplinario integral de proyección comunitaria de la UdelaR, se visualiza que no solo es una forma para estar en diálogo con distintas teorías, escuelas de pensamiento y disciplinas sino además para crear conocimiento, principalmente contextual, relacional, tácito así también formal.

Otra forma que tiene el PTIC para facilitar la creación de conocimiento y relacionar al territorio con la academia es mediante su vínculo con la actividad de extensión de la UdelaR, sea por intermedio del Programa APEX o directamente con las facultades. Si bien se vincula con la Facultad de Agronomía, de Bellas Artes, Escuela de Nutrición facilitando así la difusión y aplicación de saberes, referido a la creación de conocimiento se destaca su relacionamiento con la Escuela Universitaria Centro de Diseño y Facultad de Ingeniería.

Con respecto a la Escuela Universitaria Centro de Diseño según manifiesta un entrevistado relacionado a ésta, en el área de incubación del PTIC cuentan con un laboratorio de procesos y productos orientado a la investigación y desarrollo. Asimismo también pueden usar las instalaciones del Fablab para la elaboración de prototipos.

Por su parte, tanto el Fablab, la planta de gestión de residuos sólidos, el área agroecológica como las empresas instaladas en el PTIC son espacios que facilitan la investigación y producción de conocimiento por parte de la Facultad de Ingeniería. Éstos pueden ser considerados para llevar adelante investigaciones finales de grado o posgrado, la realización de prácticas o intervenciones de distintas cátedras o el desarrollo de EFIs con carreras ingenieriles o multidisciplinarios. Al decir de un entrevistado:

(...) Entonces digamos que una actividad de extensión, se da el compartir de conocimiento. No se trata de yo le doy y ellos me dan unilateral, es de lado a

lado, recíproco. No es como una investigación solo. Hay que tener en cuenta que las tres funciones universitarias se potencian cuando logran relacionarse las tres en una misma actividad, entonces también hemos llevado actividades en el PTIC alrededor de un proyecto de investigación que tiene una arista de extensión. Por ejemplo un proyecto de grado de ingeniería industrial trabajaron con una empresa de catering. En el marco de la función de extensión se llevó adelante un proyecto de grado que terminó en una línea de investigación bastante definida. Se lograron relacionar y potenciar dos actividades universitarias y obviamente la enseñanza porque ellos tenían un curso que tenía dos docentes como tutores de proyecto de grado. (Coordinadora Unidad de Extensión - Facultad de Ingeniería)

Por tanto mientras haya actividades de extensión orientadas a vincular el saber académico con el popular, a resolver problemas e identificar y desarrollar mejoras productivas, de gestión o de diseño, se contribuye con la producción de conocimiento.

Si bien en la Mesa Social también se llevó adelante durante el año 2018 el EFI “Prácticas colectivas de participación en la toma de decisiones” a partir del cual se construyó de manera conjunta una estrategia de trabajo, este espacio es en sí mismo otra forma de promover la generación de conocimiento así como de vincular al territorio con la academia y debates externos.

En tanto la Mesa Social es un espacio para el encuentro y diálogo entre programas nacionales, instituciones, organizaciones, vecinos y además está facilitado de manera que haya reflexión - acción, se convierte pues en una herramienta para la construcción de conocimiento empírico, contextual, relacional.

En consonancia con ello, así es reconocido por un artículo presentado en el marco del VIII Congreso Latinoamericano de Agroecología 2020:

La Mesa Social existe en tanto se entiende que hay un saber acumulado en los referentes de las organizaciones y programas y se hacen instancias donde dialogan las miradas que apuestan a una transformación territorial y confluyen con propuestas políticas. El diagnóstico, análisis y actuación en este espacio es hecho por y para las personas en base a los conflictos sociales y su percepción de los mismos.

Varias pueden ser las formas en que la Mesa Social se vincula con la academia y/o debates externos en tanto se reconoce que dentro de sus intereses está difundir y

hacer accesible el conocimiento, relacionar el conocimiento con el territorio de manera de generar conocimiento ajustado a su realidad así también buscar medios para dar soluciones a los problemas presentes.

Ejemplo de esto puede verse en la instancia de la Mesa Social realizada el 3 de noviembre de 2020. En ella recibieron a Verónica Filardo, autora del libro “Detrás de la línea de pobreza” y a la especialista Carmen Rodríguez para intercambiar sobre lo planteado en el libro y a partir de ello surgieron posibles líneas de trabajo conjunto.

Teniendo en cuenta las entrevistas, algunos verifican la participación de la academia en el PTIC desde lo educativo, a través de los programas de formación, cursos o capacitaciones. Otros señalan los vínculos que se entablan con el Programa APEX y las actividades de extensión mediante las cuales se aplica, difunde y comparte conocimiento. En tanto son algunos y principalmente los entrevistados que provienen de la academia, los que identifican concretamente la creación de conocimiento.

Para finalizar este apartado es interesante citar lo manifestado por un entrevistado en relación a la facilitación del PTIC para vincular al territorio con instituciones de conocimiento y para la aplicación o creación de saberes, los dos indicadores definidos en cuanto esta temática:

(...) Cuando vienen actores importantes, que pueden aportar en algún sentido, en esto de una visión más de desarrollo, de problematizar temas, hay una intención de que venga al PTIC y de repente gente que viene hablando de cosas genéricas, conocimiento no específico, hay momentos en donde participas y decís esto es mágico, que vengas vecinos de la vuelta, trabajadores a escuchar de cómo el capitalismo construye, que esto suceda en un espacio de este tipo es trascendente. Más allá de las veces que suceden (...) Muchas veces están esas cuestiones que creen que el conocimiento universitario es quien va a aportar a los otros que carecen de ese conocimiento, sin embargo, en el PTIC se trabaja mucho en el ida y vuelta, de saber que el conocimiento va en todas las direcciones. Que para generar conocimiento necesitas muchísimo de conocer a los vecinos, a los problemas y que la gente porta un conocimiento de poder hacer que es sustantivo para generar cualquier cosa. Esa visión parte mucho en el PTIC y eso es muy significativo en un proyecto de este tipo (...) (Técnica CCZ N° 17)

6. La mirada del PTIC en su rol de actor político – administrativo

Considerando la categorización de actores realizada por Arocena y Marsiglia (2017), en la medida que el PTIC es una sub dependencia del Departamento de Desarrollo Económico de la Intendencia de Montevideo se lo identifica pues bajo la categoría de actor político – administrativo.

De acuerdo a lo indicado en el marco teórico, el actor político - administrativo actúa principalmente con una lógica política y es capaz de llevar adelante procesos no mercantiles de manera de hacerse cargo de aquellas cuestiones necesarias para la satisfacción de las necesidades y el funcionamiento del territorio que administra (Pírez, 1995).

En este sentido, tanto el director del PTIC como un integrante del equipo técnico expresan la lógica política que los orienta de la siguiente forma:

Tenemos la definición política dentro del programa que es instrumento de desarrollo, de inclusión social y de transformación territorial. En esa definición política institucional anclado en el municipio A en uno de los territorios más desiguales a nivel país. El objetivo es ayudar a romper esa brecha de desigualdad, de todas las áreas y dimensiones que uno se imagina, por eso el abordaje multidimensional. (Director del PTIC)

En el fondo el destino de la política es mejorar la calidad de vida de la gente, transformar el territorio. Es analizar, conocer, estudiar los problemas que la academia ya ha estudiado en relación al territorio, los famosos indicadores socioeconómicos desventajosos que existen e ir focalizando uno a uno y priorizando (su atención) (...) El gran objetivo entonces es transformación territorial, transformación humana del territorio, cambiar la calidad de vida de la gente y eso incluye mucha cosa (...) (Asistente técnico del PTIC)

Como también fue señalado en el marco teórico, Arocena y Marsiglia (2017) agregan que el actor político - administrativo puede contar con una lógica de acción sectorial – vertical, en tanto organiza su quehacer en distintas áreas especializadas que aplica a todo el territorio y centraliza la decisión en el nivel mayor de gobierno. De esta manera se tiende a perder colectivos y desconsiderar las especificidades locales.

No obstante, por otro lado reconocen que puede tener una lógica de acción territorial – horizontal bajo la cual genera instancias de concertación interinstitucional públicas o público – privadas de manera de trabajar conjuntamente sobre una temática específica

del territorio. También crea lugares para la movilización horizontal de los actores en torno a un problema local y mediante la negociación, articulación y búsqueda de consensos intenta darle solución o generar beneficios para la sociedad local. A diferencia de la anterior, esta lógica contribuye a aumentar la densidad del tejido social territorial.

Así pues, contemplando estas lógicas de acción y en tanto el PTIC en su rol de actor local lleva adelante acciones de naturaleza estratégica, se procede a describir las estrategias o intereses que están detrás de aquellas funciones de agente de desarrollo y fueran reconocidas en las entrevistas realizadas al director del PTIC y a uno de los integrantes del equipo técnico.

Referida a la función de articulación, justificada bajo la definición política presentada líneas arriba y considerando que si bien la realidad es única, es compleja y con múltiples aristas, los referentes del PTIC señalan la intencionalidad de actuar de forma integral. En este sentido, destacan la implementación de acciones sobre la dimensión productiva, tecnológica, educativa, social, cultural, ambiental así como el futuro abordaje de las áreas patrimonial, turística y de I+D.

Asimismo, consideran la interrelación que hay entre ellas reconociendo que las acciones que pueden realizar sobre alguna dimensión del individuo pueden asociarse con otras así también ser abordadas de forma conjunta:

El abordaje es integral y es en lógica de sostenibilidad. Entra por una política social, vemos cómo la podemos conectar con la educativa, la cultural, la laboral de manera de que rompemos esa fragmentación. El desafío es que las distintas ventanillas de abordaje en un enfoque multidimensional te permite también tener diferentes puertas de entradas que después hacen que las personas/colectivo transiten e incorporen esa riqueza heterogénea y es permanente. (Director del PTIC)

Nuestra mirada ha tratado de ser siempre integradora, inclusiva en el verdadero sentido. Salir de los casilleros. Si la persona tiene una discapacidad ese es un aspecto, la persona completa no es la discapacidad. Si nosotros logramos que en la capacitación, en el trabajo, en la recreación, trabajo en la huerta, vuelvan a mezclarse todas las dimensiones que la política pública clasificó y trató por separado para nosotros es un logro, porque ahí es donde está la riqueza. (Asistente técnico del PTIC)

El abordaje integral también es visualizado en el interés de articular a diferentes actores y animarlos a trabajar de forma conjunta de manera de pasar de una atención focalizada a una atención por problema, con un pensar y accionar colectivo. Con esa intencionalidad es la que manifiestan se trabaja, por ejemplo, en Mesa Social o en los “Encuentros”. En palabras del director del PTIC es expresado:

Estamos siempre pensando en los espacios que estamos tratando de sostener, la Mesa Social, la Educativa, la comisión administradora, tengan esa integralidad y que puedan no mirar de forma parcializada. De esta manera no solo se fortalecen de manera individual cada organización sino que fortalece el colectivo. Hay que tener en claro lo que tenemos, segundo lo que nos falta y tercero ver como complementamos eso que tenemos. El trabajar con otros, en esa área de complementación rompe esa idea de fragmentada, estancada, específica. A su vez la cobertura, abordaje, la transformación es mayor y la sostenibilidad de ese proceso te lo hace más potente si trabajas con esa lógica desde el diseño.

Si bien lo relatado hasta ahora verifica que las acciones que lleva adelante el PTIC para articular – integrar responden principalmente a una lógica de actor político cuya mirada es territorial – horizontal más que vertical – sectorial, en tanto también oficia como plataforma para la implementación de política pública, se reconocen elementos que responden a una lógica vertical – sectorial departamental y nacional. No obstante, los entrevistados referentes de la gestión del PTIC expresan su intencionalidad en vencer dichas prácticas:

(...) de a poco vamos logrando que los distintos sectores de la intendencia cambien ese modelo centralista y pasen a una manera descentralizada y cercana y amigable con el destinatario de la política. (Asistente técnico del PTIC)

A su vez hay interés de articular entre los programas, instrumentos. Cualquier intervención que hacemos a escala micro tiene que tener una consonancia, encadenamiento con el proyecto de desarrollo. Las acciones que llevamos adelante las hacemos en función de un interés del proyecto general: PTIC como instrumento de desarrollo, inclusión social y transformación territorial anclado en el municipio A, uno de los municipios más desiguales a nivel país (...) (Director del PTIC)

En cuanto a generar espacios de diálogo entre actores, los referentes del PTIC reconocen llevar adelante las Mesas Social y Educativa de manera de que los actores

puedan intercambiar y elaborar estrategias para abordar las problemáticas particulares del territorio de forma conjunta. Si bien identifican la especificidad de cada actor, el interés lo tienen en que logren consensos para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido destacan el desarrollo del EFI “Prácticas colectivas de participación en la toma de decisiones” el cual permitió a partir de las miradas de los participantes de la Mesa Social determinar conjuntamente los problemas a atender y las estrategias para abordarlos.

Reconocen que el PTIC es quien lidera dichos espacios pero manifiestan que las definiciones se toman de forma participativa. Si bien señalan puede ser un proceso más engorroso, lo consideran más acertado ya que surge de los actores que transitan diariamente el territorio y conocen sus problemas. En este sentido y para complementar se expresa:

El año que viene ese grupo de referentes de espacios educativos seguramente coordinarán todo el año cosas en común. Que el CECAP sepa que está haciendo la UTU y viceversa y empiecen a generar políticas que miren todo el universo y no solo una parte. Con la Mesa Social hace rato que se logró y ya hoy es así. Es un equipo de trabajo que crea comisiones según problemas y ya es una participación colectiva el diseño de la política. Ya no es Guillermo el que diseña la política de desarrollo de la Mesa Social. La Mesa Social genera sus líneas de trabajo y coordina con Guillermo. Totalmente coordinado por supuesto. Se comparte el espacio de definición pero no sería posible esa articulación si no existiera la voluntad política de quien dirige. Si hubiera otra dirección con otra orientación se desarmaría esos intentos. Esa es la fragilidad que tiene, debe existir la voluntad política en la administración que promueva eso. Yo creo que se ha logrado muchísimo en transferir poder porque en el fondo la participación es eso. (Asistente técnico del PTIC)

A pesar de promover instancias de intercambio, los referentes del PTIC manifiestan preocupación por la falta de una contraparte representativa de todas las empresas instaladas en el PTIC con la cual instaurar espacios de diálogo y concertación similares a las mesas mencionadas.

Por su parte, es en relación a la elaboración de una visión y estrategia de desarrollo territorial donde se identifica que el PTIC tiende a actuar más con una lógica vertical-sectorial. Siendo una dependencia de la Intendencia de Montevideo su director lo reconoce como instrumento de política sectorial industrial para la transformación de la matriz productiva a partir de la intervención, principalmente, sobre el eje del trabajo.

No obstante, en tanto se verifica una baja calificación de la población local plantea que debe acompañarse con políticas de formación que aumenten los niveles educativos y habilidades de la masa trabajadora.

Según relata, esta visión fue construida por el gobierno departamental en la década de los 90' y justificó la instalación del parque industrial en las instalaciones abandonadas del frigorífico EFCSA. Si bien a lo largo de su actividad ha tenido distintos énfasis, reconoce que a partir de que asume como director en el 2012, esta visión de desarrollo se ha afianzado dentro del programa departamental y es la que orienta su proyección a futuro. Además declara que es bajo esa visión a partir de la cual considera vincularse con el Programa APEX, la UTU, los colectivos sociales, el municipio y otros actores.

De forma complementaria a lo señalado su director expresa:

(...) Tenemos una visión ideológica, tenemos un plan de desarrollo, tenemos un abordaje metodológico, estamos construyendo. Una característica que nos identifica es que caminamos hacia una idea, soñar lo que queremos y definimos cómo hacer ese trayecto y lo concretamos. De octubre 2012 a 2015 hicimos infraestructura básica, estos últimos 5 años lo que nos planteamos fue generar instrumentos, entonces fuimos a buscar fondos concursables, diseñamos proyectos para tener instrumentos. Así logramos el Fabalab, la planta de clasificación de residuos, un proyecto de eficiencia eléctrica, el proyecto de Ande, el centro cultural, el cine, la cocina comunitaria, la zona agroecológica comunitaria, y otros. Vamos trabajando y concretamos lo que pensamos, porque sino te queda en un ideal que no se concreta. El desarrollo tiene que ver que vayas generando tránsitos de transformación. Nuestro concepto de desarrollo es una noción de cambio, partiendo de una realidad, plantearse una realidad imaginaria y ver como transitamos para alcanzar esa realidad soñada. Esa es un poco la visión ideológica, pensar que esos sueños sean realizables, concretados y que la gente lo pueda valorizar y apropiar.
(Director del PTIC)

En este sentido manifiesta que la participación de otros actores se da en tanto están a fin con la visión ideológica y de acuerdo al lugar donde están parados darán sus énfasis.

A pesar de lo señalado, por otro lado, reconoce que si se quiere obrar en clave territorial y darle sostenibilidad al instrumento no puede actuar de forma aislada, tiene

que complementarse con otros actores, organizaciones, instituciones del territorio y abrirse a la comunidad. Así entiende que:

(...) No hay manera de diseñar política pública si no lo haces con la gente, en los territorios, con la institucionalidad que tiene que ver, considerando su historia. (Director del PTIC)

Por tanto se identifica que para el desarrollo de la función innovación y movilización de recursos vuelve a adoptar una lógica de acción territorial – horizontal. Así es por ejemplo como llevó adelante la cocina comunitaria. Identificado el problema local de la informalidad en la elaboración de alimentos, para mejorar las condiciones laborales y garantizar la inocuidad de los alimentos que se comercializan en la vía pública construye una cocina comunitaria y la pone al servicio del territorio. Además articula para que otra división de la Intendencia dicte el curso de manipulación de alimentos y permita tramitar desde el PTIC el correspondiente certificado. Siguiendo con este ejemplo el asistente técnico dice:

(...) lo que depende con la Intendencia tratamos de que sea coordinado, en lo posible. Por ejemplo el proyecto de la cocina comunitaria está siendo hoy coordinando por varias áreas de la Intendencia hasta con el municipio como actor local. Tratamos de coordinar fuerte con el municipio para que sea parte del proyecto (...) (Asistente técnico del PTIC)

En la medida de que el PTIC es un medio para la implementación de aquella política pública que colabore en dar respuesta a los problemas locales y a su vez, haga intentos para su descentralización y coordinación en el ámbito local, se reconoce que obra bajo una lógica de acción territorial – horizontal. Por su parte, desde la visión de los entrevistados del PTIC entienden que esta forma de actuar es innovadora para el territorio.

Más específicamente, en relación a la innovación, declaran la intención de llevar adelante el Fablab y carreras educativas tecnológicas de manera de atraer al PTIC sectores asociados a ellos, sean empresas, instituciones educativas, de investigación, en tanto consideran que cuentan con potencial para transformar la realidad local.

Por su parte, referido a la promoción del empleo y emprendimientos locales se reconoce que la estrategia que desarrollan es por un lado la inversión pública departamental para brindar infraestructura a las mipymes y por otro, promover la formación en capacidades. Considerando que gran parte de la masa trabajadora local tiene como educación máxima alcanzada primaria o ciclo básico entienden que deben

abordar esta dimensión mediante metodologías alternativas a la educación formal tradicional y con políticas activas de empleo. Es así que articulan para la llegada al territorio de programas de ANEP, UTU o MEC como también cursos de INEFOP.

Además de generar un área de incubación para emprendimientos, buscan vincular a las mipymes con la academia para que les aporte conocimiento y puedan mejorar la calidad del producto, la rentabilidad o algún otro aspecto del negocio.

En esta línea, agregan que la facilitación con la academia también se realiza con la intención de relacionar la educación y el conocimiento con el mundo del trabajo ya que entienden que en el último tiempo la academia ha estado alejada de la realidad nacional. Al decir de sus representantes:

Volver a unir la academia con la realidad. La UTU es un espacio de desarrollo de conocimiento, investigación, de transmisión, sacar ese espacio académico y entreverarlo, juntarlo con la realidad. Lograr que el estudiante avanzado de una carrera, venga al territorio, participe en programas del territorio junto con la población que será la destinataria de su saber. Que los talleres metalúrgicos trabajen con estudiantes de ingeniería que estén desarrollando sus tesis o trabajo que apunten a resolver problemas tecnológicos de la realidad del país, no teóricos para llenar bibliotecas con papers. Esa unión del mundo del trabajo, el mundo real, con las necesidades del territorio califica para cualquier área de conocimiento. (Asistente técnico del PTIC)

Esto es un buen lugar para que se conecten. Es la mejor universidad pero desde el punto de vista práctico, para cualquier disciplina es una gran escuela. Hay que hacer el esfuerzo para que se conozcan, interactúen, problematicen, investiguen. Estamos construyendo una facilitación de forma conjunta, las ciencias sociales es común que estén acá en los territorios pobres ya que acá están sus prácticas, sus casos de estudios. Queremos también vengan de otras disciplinas porque cualquier área de conocimiento que se imaginen calza perfectamente acá. (Director del PTIC)

Nuevamente, en tanto se verifica que para la promoción del empleo y emprendimientos como para la facilitación con la academia el PTIC genera acciones de manera articulada con otros actores con la intención de superar las problemáticas locales y aportar en varios sentidos, se puede decir que el PTIC opera bajo una lógica territorial – horizontal.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Habiéndose ahondado en la definición e identificación del agente de desarrollo a partir de lo cual se planteó un marco para su análisis, en el presente capítulo se pretende dar respuesta parcial a la pregunta ¿cuáles son las características que presenta el PTIC como figura de agente de desarrollo territorial? en tanto esta investigación se delimitó a analizar únicamente las funciones allí definidas. No obstante, de forma adicional se reconocen otros elementos planteados en aquel marco así como su correspondencia con el rol de actor local que también desempeña.

Complementariamente, además de estar pendiente el estudio de las habilidades que presenta un agente de desarrollo, considerando que el PTIC es una organización se esbozan algunas interrogantes que podrían ser abordadas desde un enfoque de redes inter – organizacionales.

Principales hallazgos

De acuerdo al marco teórico, se encuentra que el PTIC es un actor local ya que parte de su comportamiento está determinado por las relaciones que mantiene con los actores del barrio Cerro, tiene posibilidad de influir en sus procesos y además varias de sus acciones están enmarcadas dentro de los límites de su sociedad, la cerrense (Pírez, 1995; Arocena y Marsigilia, 2017). Si bien opera bajo una lógica política, siendo una dependencia de la Intendencia de Montevideo, en tanto tiende a generar y potenciar las capacidades locales, con foco en la inclusión social y mejora de la calidad de vida, es también un agente de desarrollo (Arocena, 1988; Marsigilia y Pintos, 1999).

Según el marco de análisis propuesto, la figura de agente debe cumplir con cinco funciones: articular, mediar, innovar y movilizar, promocionar el empleo y emprendimientos locales y facilitar para crear conocimiento y vincular al territorio con la academia. En este sentido, recapitulando lo señalado en el capítulo de análisis y resultados, a continuación se confirma si el PTIC las desarrolla, según los indicadores planteados en el capítulo de metodología.

1 - Función de articulación (indicadores: vinculación entre actores y formas de abordaje)

En lo que refiere a la vinculación entre actores se encuentra que el PTIC articula con las instituciones o actores del territorio así también logra que entre ellos se vinculen de manera que puedan alcanzar sus objetivos o plantearse metas comunes. En este sentido se destacan, principalmente, la Mesa Social y la Mesa Educativa.

Como se mencionó, estas Mesas funcionan en el PTIC con el interés de reunir a las instituciones que trabajan en el territorio para que puedan coordinar sus acciones, poner en común las necesidades del territorio y pensar en forma conjunta su abordaje. A través de un proceso lograron establecer vínculos fluidos y colaborativos, posibilitándoles hoy día, no solo cumplir de mejor manera los cometidos de cada institución participante sino también fijar objetivos comunes más allá de los intereses particulares.

La Mesa Social se resalta por tener una frecuencia mensual desde su creación en año 2017 así también por trascender los intereses sectoriales, ya que sus integrantes provienen de distintas áreas sociales y establecen acciones con objetivos de carácter multidimensional.

En tanto, la Mesa Educativa se destaca por ser más sectorial y si bien ha tenido un funcionamiento más esporádico, ha logrado enlazar, coordinar y hasta establecer objetivos comunes entre los participantes como puede ser la atención de la deserción estudiantil de los jóvenes locales.

Por su parte, el PTIC vincula a actores de distintos sectores a través de las diversas actividades de extensión universitaria que habilita y promueve se desarrollen en sus espacios físicos o de trabajo. Además, en esta línea, oficia de intermediario entre la universidad y las empresas del Parque para llevar adelante allí sus prácticas académicas.

Adicionalmente, se destacan los lazos bilaterales que mantiene con el Polo Educativo Tecnológico UTU y el Programa APEX, al igual que otras formas de articulación ad hoc que desarrolla para unirlos con otros actores o para vincular a diversos actores para distintos fines como por ejemplo para la ejecución de proyectos de fondos concursables, para promover las ventas entre y de las empresas, etc.

Vale señalar que en cualquiera de las instancias detalladas los vínculos se pueden dar entre actores de distintas categorías, es decir, político – administrativos, empresariales, socio – territoriales así también de diferentes niveles de gobierno.

Considerando que los procesos de articulación implican atender también las relaciones entre las diferentes dimensiones del desarrollo, económica, política, social, cultural, ambiental, si bien el PTIC tiende a llevar adelante acciones en cada una de ellas, también se verifican actividades o espacios relacionados con más de una dimensión, por ejemplo el área agroecológica, la cocina comunitaria, el ciclo de cine foro, entre otros. Asimismo, la mirada integral con la que intenta atender las necesidades del territorio es resaltada por los entrevistados vinculados al PTIC, en tanto, es señalada expresamente en las entrevistas con los referentes del Parque.

Atento a que el PTIC articula con una variedad de actores, de distintos ámbitos y niveles territoriales, sumado a que su abordaje es multidimensional, se constata pues que desarrolla la función de articulación.

2 - Función de mediación (indicadores: espacios de diálogo entre actores, promoción de visión/estrategia compartida)

Si bien Marsiglia (2010) se refiere a la articulación como unir, coordinar, cooperar y concertar, en este análisis la concertación integra la función de mediación. En este sentido, como se planteó en el marco teórico, Costamagna y Larrea (2016) le plantean al actor facilitador el rol de generar procesos de diálogo donde a partir del intercambio entre los actores se alcance una visión compartida sobre lo que se quiere para el territorio.

De acuerdo a lo señalado en el capítulo anterior, tanto la Mesa Social como la Educativa son instancias de encuentro entre varios actores, y en las cuales, además de acordar acciones conjuntas, logran concertar qué se espera alcanzar con esos espacios de trabajo. Se destaca que el liderazgo del PTIC no proviene de una posición jerárquica sino de su capacidad de ayudar a concretar los objetivos que allí se plantean. De forma complementaria y a nivel general, los entrevistados aprecian su buena disposición al diálogo.

Es en lo que respecta a la promoción de una visión compartida sobre el desarrollo del territorio y su correspondiente estrategia donde se verifica un desempeño más limitado del PTIC como agente de desarrollo. Justificado en ser una dependencia de la Intendencia o en las concepciones personales de quienes conducen el PTIC, surge de las entrevistas que el PTIC tiene su propia mirada sobre lo que aspira lograr en el territorio y en base a ella elabora su estrategia.

En tanto, por un lado se constata la presencia de espacios de diálogo entre actores pero por otro se aprecia que son principalmente los intereses particulares del PTIC los que guían su accionar en el territorio, se encuentra pues que el PTIC ejercita parcialmente la función de mediación. No obstante, vale señalar que si bien su accionar se guía principalmente por su propia visión de desarrollo, ésta la construye contemplando la realidad y las voces del territorio.

3 - Función de movilización e innovación (indicadores: movilización de recursos y actores, desarrollo de acciones innovadora/novedosas para el territorio)

En relación al indicador de movilización de recursos para la implementación de proyectos que atiendan las necesidades del territorio, de acuerdo a lo señalado en el capítulo anterior se verifica que el PTIC pone a disposición sus instalaciones, recursos materiales y humanos para que mediante el desarrollo de las actividades cotidianas, acciones puntuales e implementación de espacios de trabajos o proyectos se logre dar respuestas a aquellas demandas. Esta atención puede ser dada directamente por él, a través de otros actores o de forma conjunta.

Por su parte, se destaca que de no contar con los recursos necesarios el PTIC se moviliza, dentro o fuera del territorio, para conseguirlos. Este aspecto así como su buena disposición para hacerlo son bien valorados por los entrevistados.

Referido a la movilización de actores, el PTIC logra animar a equipos territoriales de programas nacionales, instituciones públicas, otras dependencias departamentales y organizaciones sociales para que participen de sus espacios o proyectos, así también a emprendedores y empresarios, sean locales o no.

Asimismo, tanto el Parque como los actores vinculados a él, animan a otras instituciones, colectivos barriales y vecinos para que participen de los espacios o actividades que tienen lugar en el PTIC.

En cuanto al desarrollo de acciones novedosas, se observa que el PTIC lleva adelante espacios de trabajo únicos en el territorio como ser la cocina comunitaria, el polo educativo, el área de incubación, y además promueve la innovación tecnológica a través del Fablab y las actividades de extensión universitaria de la Facultad de Ingeniería. Particularmente, los entrevistados resaltan la innovación de gestión del PTIC como también la innovación social que desarrolla para atender a las necesidades específicas del territorio.

Así pues, considerando que se da respuesta afirmativa a los dos indicadores que componen la función de movilización e innovación se desprende que el PTIC cumple con ella.

4 - Fomento a mipymes y promoción del empleo (indicadores: Acciones para la promoción de mipymes, acciones para la promoción del empleo y/o capacitación para el trabajo)

Relacionado al fomento a mipymes se aprecia que el PTIC ofrece infraestructura y servicios varios para que las mipymes puedan instalarse allí. En este sentido, los entrevistados señalan como ventajas su costo accesible, contar con un lugar seguro y con los servicios necesarios para el normal funcionamiento. También destacan el respaldo y apoyo que reciben del PTIC a través de diferentes formas, sea facilitándoles aquello concreto que precisan, vinculándolos con profesionales, técnicos y áreas de conocimiento, brindando capacitaciones y asesoramiento técnico a través de terceros, tendiendo lazos entre las empresas, etc.

Por su parte, en cuanto a la promoción del empleo se registra la implementación de programas educativos orientados al mundo laboral actual o para la mejora de la calificación de la mano de obra. Adicionalmente surge de las entrevistas las capacitaciones desarrolladas para brindar herramientas para el trabajo así como el fomento y apoyo a emprendimientos como otra alternativa para la salida laboral.

De acuerdo a lo expuesto, se verifica entonces que el PTIC implementa acciones tanto para la promoción de mipymes como para el empleo.

5 - Facilitación para creación de conocimiento y vinculación con escuelas de pensamiento (Indicadores: vínculo con instituciones de conocimiento/educativas, aplicación y/o generación de conocimiento o saberes)

Asociado al vínculo con instituciones académicas, se evidencia que el PTIC se relaciona con la UTU principalmente mediante el Polo Educativo Tecnológico instalado en su predio, con el Programa APEX con quien mantiene un acuerdo de trabajo y con la UdelaR a través de las actividades de extensión. A partir de estos vínculos se constata la aplicación de conocimiento ya que generalmente desarrollan en el PTIC sus prácticas estudiantiles o docentes.

Es mediante su trabajo con el Programa APEX, la articulación con la Escuela Universitaria Centro de Diseño y Facultad de Ingeniería, como en los espacios de

reflexión – acción que pueden ocurrir en la Mesa Social, donde hay mayor posibilidad para la generación de conocimiento empírico, contextual, relacional y formal.

Por tanto, constatándose que el Parque también cumple con la función de facilitar para la creación de conocimiento y la vinculación con la academia, se puede concluir entonces que el PTIC cumple en forma importante cuatro de las funciones propuestas, en tanto presenta un desempeño parcial de una quinta.

Retomando el marco de análisis propuesto, en tanto un agente de desarrollo puede ser una persona, un colectivo, una institución o cualquier otro tipo de entidad, en este caso se lo identifica como una institución pública que si bien se mencionó es un actor político – administrativo del gobierno departamental de Montevideo, se aprecia que lleva adelante acciones a favor del desarrollo del territorio.

Considerando que el PTIC no es independiente de su entorno sino que es un actor local que incide en los procesos y relaciones del territorio donde está inserto, siguiendo a Alonso (2004), cuenta por tanto con una determinada lógica de actor. Es decir, tiene una estructura racional determinada que da cierta coherencia entre sus objetivos, interpretaciones, estrategias y prácticas.

En este sentido, de acuerdo a las estrategias que expresaron los referentes del PTIC, las cuales se pudieron asociar a cada una de las funciones de agente, se encuentra que en el juego de este doble rol (actor y agente) puede haber cierta relación entre la lógica de acción identificada en cada estrategia y el grado de cumplimiento de la correspondiente función.

Por un lado se verificó un ejercicio cabal de las funciones de articulación, movilización de recursos e innovación, promoción de mipymes y el empleo y facilitación para vincular al territorio con la academia y crear conocimiento, al tiempo que se identificó que el PTIC lleva adelante en ellas estrategias bajo una lógica de acción territorial – horizontal. Es decir, buscando la articulación interinstitucional pública o público – privada y la movilización horizontal de los actores para trabajar conjuntamente temáticas específicas del territorio.

En tanto, se señaló un cumplimiento parcial de la función de mediación dado que, pese a generar instancias de diálogo, la construcción de una visión compartida del territorio es más limitada. En este sentido, la estrategia expresada por el PTIC se la identificó bajo una lógica de acción sectorial – vertical ya que es definida por el

gobierno departamental de Montevideo y está dirigida principalmente a la transformación de la matriz productiva.

Por tanto, si el PTIC quisiera avanzar en su rol de agente podría plantearse el desafío de generar espacios de diálogos donde no solo asistan los participantes de las Mesas Social y Educativa sino además el alcalde, concejales, las empresas del PTIC, organizaciones barriales y otros actores locales de manera que, mediante su facilitación, puedan construir un relato colectivo del futuro que se quiere para el territorio y se concrete en la elaboración de una estrategia territorial compartida.

Si bien hoy día el PTIC contempla las voces y procesos del territorio alcanzando implementar acciones y espacios de trabajo con otros, el desafío propuesto es más ambicioso en términos de participación, co-construcción, intersectorialidad así también en el rol que debería llevar adelante, en tanto tendría que asemejarse más a la figura de actor facilitador propuesta por Costamagna y Larrea (2016).

Por su parte, la presente investigación encuentra que el PTIC ofrece una variedad de recursos al territorio, fomenta la generación de capacidades así como moviliza equipos territoriales de programas nacionales, instituciones públicas, otras dependencias departamentales y algunas organizaciones sociales. No obstante, la participación de colectivos barriales y vecinos es más limitada. En este sentido, cabe preguntarse cuál es la presencia del PTIC en las redes del territorio así como qué capacidad tiene para generar relaciones de reciprocidad y confianza con los actores locales.

Si bien surge del estudio que el PTIC es una referencia para el barrio, la construcción del capital social y de las redes territoriales no depende de un único actor sino de varios, ya que para que existan siempre debe haber un grupo humano. Así pues, a pesar de que la figura de agente del PTIC es destacada por los entrevistados dado que colabora con el desarrollo del territorio, éste no deja de depender de las capacidades relacionales de todos los actores locales (Madoery, 2016). En consecuencia, el desarrollo del barrio Cerro podría ser analizado alternativamente bajo un enfoque de redes inter – organizacionales.

Posible agenda de futuras investigaciones

Visto que el PTIC es una institución y gran parte de las actividades detalladas las lleva adelante en relación con otros, vale dejar planteado algunos desafíos para ser profundizados en otros trabajos.

Considerando que el desarrollo territorial está constituido por una variedad de sistemas especializados los cuales tienen múltiples redes de intercambio y la conexión o desconexión entre ellos dependerá de la densidad y morfología de la redes (Vélez, 2007), resulta de interés identificar específicamente cuáles son los sistemas especializados que están presentes en el barrio Cerro y cómo están conformados. En tanto se registró que el PTIC lleva adelante acciones en varias dimensiones, se propone explorar si el PTIC tiene alguna injerencia en ellos al tiempo de verificar si oficia de conector entre ellos.

Por su parte, siendo los recursos económicos, la información y la legitimidad los elementos que según Vélez (2006, 2007) se intercambian en las redes y al decir de una entrevistada:

(...) no es lo mismo instalarte en un lugar como este, hay una materialidad, una colectividad que tiene una historia, un transitar común, no es lo mismo. Eso es el plus, esa es la potencia que tiene, cualquier equipo de territorio que cae acá sabes que tenés otras posibilidades (...) (Coordinadora de UCDIE)

Se propone el desafío de profundizar en cuál es esa “materialidad” que ofrece el PTIC, cómo se hace de ella y si en base a ella se construyen redes inter –organizaciones.

Adicionalmente, reconociendo su función de articulador, se podría llevar adelante un estudio cuantitativo de redes de manera de analizar su capacidad de intermediación de acuerdo a la cercanía (suma de las distancia más cortas desde un nodo hacia los demás) o al grado de la organización (cantidad de enlaces que posee una organización).

Finalmente, si bien se verificó que el PTIC se desempeña como un agente de desarrollo para el territorio ya que cumple con las funciones definidas y a su vez, a pesar de ser un actor local implementa acciones a favor del desarrollo, queda abierta la vía para explorar sobre aquellas habilidades inherentes que debe presentar un agente de desarrollo en tanto también son parte de ese “cómo lo hace” definido por los autores del enfoque de desarrollo territorial.

BIBLIOGRAFÍA

Alburquerque, F. (1997): Metodología para el desarrollo económico local. Dirección de desarrollo y gestión local - ILPES

----- (1999): Cambio estructural, desarrollo económico local y reforma de la gestión pública en Desarrollo Local en la globalización. Ed. CLAEH

Alburquerque, F. (2004): Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. Revista de la CEPAL 82.

Alburquerque, F.; Diputación de Barcelona (1999): Manual del agente del desarrollo local. Colección de Manuales. Ediciones SUR.

Alburquerque, F (2008): Desarrollo económico local y empleo (DEL+E): material para promotores. Centro internacional de formación – OIT.

Alonso, O. (2004): La lógica de los actores y el desarrollo local.

Arocena, J. (1988): Discutiendo la dimensión local. Las coordenadas del debate. Cuadernos del CLAEH nº 45-46.

----- (1995): El desarrollo local. Un desafío contemporáneo.

----- (1998): Propuesta metodológica para el estudio de procesos de desarrollo local.

----- (2013): Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional. Ed. Grupo Magro.

Arocena J.; Marsiglia J. (2017): La escena territorial del desarrollo. Actores, relatos y políticas. Ed. Taurus.

Arocena R., Tommasino H., Rodríguez N., Sutz J., Álvarez E., Romano A. (s/f): Cuadernos de Extensión Nº 1. Integralidad: tensiones y perspectivas.

Barrios Pintos, A (1971): Montevideo. Los barrios I.

Banchero A.; Sarubbi A.; Zacheo V. (2009): Parque Tecnológico e Industrial: una mirada al futuro. Trabajo monográfico para obtención de título de Contador Público.

Barreiro, F. (1988): Los agentes de desarrollo. Una reflexión sobre el desarrollo local y sus protagonistas. Cuadernos del CLAEH nº 45-46.

----- (2000): Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local.

Bendelman, A. (2007): La innovación en un ambiente productivo: las pequeñas y medianas empresas del Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC). Dirección de Innovación, ciencia y tecnología para el desarrollo, Programa de jóvenes investigadores en el sector productivo, convocatoria N° 2.

Bertoni, R.; Castelnovo C.; Cuello A.; Fleitas S.; Pera S.; Rodríguez J.; Rumenau D. (2011): ¿Qué es el desarrollo? ¿Cómo se produce? ¿Qué se puede hacer para promoverlo?

Bervejillo, F. (1999): Reinención del territorio. Los agentes de desarrollo entre el conocimiento y el proyecto colectivo en Desarrollo local en la globalización. CLAEH.

Boisier, S. (1993): Desarrollo regional endógeno en Chile ¿Utopía o necesidad?, Ambiente y desarrollo, vol IX – 2, CIPMA, Santiago de Chile.

Burt, R. (2000): Structural Holes versus Network Closure as Social Capital.

Busiega, A; Esparcia, J. (2013): Desarrollo, Territorio y Capital Social. Un análisis a partir de dinámicas relacionales en el desarrollo rural. Redes- Revista hispana para el análisis de redes sociales. Vol. 24.

Calvo, R. (2011): AEDL (agente de empleo y desarrollo local): una aproximación sociológica de una nueva profesión. Tesis doctoral de Universidad de Valencia.

Coller, X. (2005): Estudios de casos. Colección Cuadernos Metodológicos N° 30.

Cumming, A. (2014): Introducción al desarrollo económico territorial.

Dossier Institucional PTIC (2007).

Enriquez, A.; Gallicchio, E. (2006): Gobernanza y desarrollo local en Desarrollo local y gobernanza. Enfoques transdisciplinarios. Investigación y políticas para el Desarrollo de América Latina. Editores Carrizo L.; Gallicchio E.

Ferla C.; Gonzalez J. (2019): La visión de los actores sobre los municipios publicado en Descentralización en Uruguay. Propuestas para avanzar en la agenda, Cardarello A. y Ferla P. (coordinadores).

Foladori, G.; Tommasino, H. (2005): El concepto de desarrollo sustentable treinta años después.

Folleto institucional 20 años PTIC (2019).

Fundación Demuca y CEDeT (2009): Guía Práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana.

Galaso, P.; Rodríguez Miranda, A.; Goinheix S.(2018): Desarrollo local, capital social y análisis de redes sociales: Un estudio de caso para Uruguay. Revista de estudios regionales N° 113.

Gallicchio, E. (2004): El Desarrollo local: ¿cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio? Cuadernos del CLAEH n° 89.

----- (2017): Desarrollo local y cooperación al Desarrollo: ¿una nueva generación de plataformas de cooperación para el Desarrollo local? Cuadernos del CLAEH n° 105.

Gallicchio, E.; Winchester, L. (2003): Territorio local y desarrollo en Territorio local y desarrollo. Experiencias en Chile y Uruguay. Editado por Gallicchio, E.; Winchester, L. Colección Estudios Sociales, ediciones SUR/CLAEH.

Goinheix, S. (2015): Intermediarios en una red inter-organizacional: desafíos de la descentralización en un barrio de Montevideo. RIEM n° 12, página 135-162.

----- (2019): Colaboración en sistemas territoriales de políticas sociales. Estudio de redes inter – organizacionales de nivel barrial en Uruguay. Tesis doctoral.

Gould, R.; Fernández R. (1989): Structures of Mediation: A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks. Sociological Methodology, vol. 19.

Hernández Sampieri R.; Fernández – Collado C.; Baptista P. (2006): Metodología de la investigación. Ed. McGraw-Hill.

Izcara Palacios, S. (2014): Manual de investigación cualitativa. Ed. Fontamara.

Kazet, R.: Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra. Aportes del sistema de matrices de datos.

Madoery, O. (2001): El Proyecto Político Local como alternativa de Desarrollo. Revista Política y Gestión, vol 2. Ed. Homo Sapiens.

Madoery, O. (2016): Los desarrollos latinoamericanos y sus controversias. Ediciones UNTDF.

Marsiglia, J. (2010): ¿Cómo gestionar la diferencias?: la articulación de actores para el desarrollo local. Trabajo presentado en las IX Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales, UdelaR, Montevideo.

Marsiglia, J.; Pintos, G. (1999): La construcción del desarrollo local como desafío metodológico en Desarrollo local en la globalización. Ed. CLAEH.

Martínez Carazo, P. (2006): El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, núm 20, pp 165 – 193.

Mendieta izquierdo, G.(2015): Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, vol 17, núm 30, pp 1148-1150.

Oszlak O.; Serafinoff V. (2011): Acerca del diseño institucional: apuntes para el caso uruguayo publicado en *Aportes y reflexiones para la agenda nacional de descentralización*. Editado por Presidencia de la República, OPP.

Pérez Polanco, M. (2020): Parque Tecnológico Industrial del Cerro y su dimensión social: tejiendo vínculos para el cambio social. Artículo presentado en el marco del VIII Congreso Latinoamericano de Agroecología 2020.

Phillips, N.; Payne, A. (2012): *Desarrollo*. Capítulo 5. Alianza Editorial, Madrid.

Pérez, P. (1995): Actores sociales y gestión de la ciudad. Publicado en *CIUDADES 28*, RNIU, México.

Ramos, I.; Maya – Jariego, I. (2013): Alianzas y redes de colaboración entre las agrupaciones culturales de las Artes Escénicas en Andalucía. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. Nº 26.

Rodríguez Miranda, A (2006): *Desarrollo económico territorial endógeno. Teoría y aplicación al caso uruguayo*. Instituto de Economía, serie Documentos de Trabajo.

Rodríguez Miranda, A.; Troncoso C.; Gariazzo F.; Parada C. (2012): Análisis del instrumento de “parques industriales” como herramienta de desarrollo territorial. Informe final componente IV, cadenas productivas, clusters y desarrollo territorial. Convenio específico entre la Udelar y el MIEM.

Rodríguez Miranda, A.; Barrenechea, P.; Troncoso C.; Bouzón H. (2015): Estudio de caso: Eje Ruta 1 Montevideo Oeste - Ciudad del Plata (San José). Identificación de oportunidades para el desarrollo local ante la localización de emprendimientos productivos y logísticos de gran dinamismo y proyección nacional. Convenio MIDES – APFCS Promoción de procesos de desarrollo territorial.

Sanchis, J.; Cantarero, S.; Campos, V. (2003): *El agente de desarrollo local en la creación y desarrollo de empresas*. Ediciones D+D.

Scarone Delgado C. (2003): *El parque tecnológico industrial del barrio Cerro (Montevideo)*.

Unidad de Estadística, IM (2019): *Información física y sociodemográfica por Municipio*.

Vaia Luis (1996): Al oeste: el Cerro. Exposición realizada en el V Congreso Latinoamericano de cultura arquitectónica y urbanística.

Valles M.(1999): Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Ed. Síntesis S.A.

Vázquez Barquero, A. (1997): ¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógenos? Cuadernos del CLAEH nº 78-79.

Vázquez Barquero, A. (2007): Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales. 11, páginas 183-210.

Vélez Cuartas, G. (2006): Sistema Organizacional de Atención a la Niñez de Medellín: Estructura relacional de 128 organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil. Observatorio de Niñez del Municipio de Medellín.

----- (2007): Análisis de redes sociales y teoría interorganizacional aplicados al desarrollo local – regional. I Reunión Latinoamericana de análisis de redes sociales. La Plata.

Zurbriggen C. (2010): Revisión de estrategias de espacios de interfase entre actores locales de la sociedad y el gobierno. Relevamiento de las principales políticas y programas de articulación sociedad – Estado implementados en el territorio.

Páginas web consultadas:

Ley Nº 18.567 en:

<https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp9121497.htm>

Decreto Departamental Nº 33.209 en:

http://www.montevideo.gub.uy/sites/default/files/concurso/materiales/compilado_decretos_33.209_y_33.227.pdf

Página web del PTIC: <http://www.pti.com.uy/>

Página municipio A: <https://municipioa.montevideo.gub.uy/node/185>

Página APEX: <http://apex.edu.uy/wordpress/estructura>

Página UTU: <https://www.utu.edu.uy/>

ANEXOS

Anexo I – Áreas prioritarias de desarrollo productivo de la ciudad de Montevideo

Zona	Nombre	Características	Destinos posibles
1 y 2	1: La Chacarita 2: Belvedere, Nuevo París	Accesibilidad buena. Problemas de circulación de transporte pesado. Importante concentración de establecimientos industriales (curtiembres, metalmecánicas, cárnicos). Buena infraestructura de servicios esenciales. Predominan industrias con efluentes contaminantes. Importante conflicto industria - vivienda. Está prevista la construcción de colectores de saneamiento para vertimientos industriales. Problemas de comunicación con el Puerto de Montevideo (zona 1).	Profundizar el estudio de ordenamiento urbano de las áreas por el alto nivel de concentración industrial.
3	Maroñas	Norte y Sur: rodeado de urbanización. Oeste: gran cantidad de establecimientos industriales. Este: zona rural. Problemas de comunicación con el Puerto de Montevideo. Posee redes de saneamiento y servicios esenciales.	Estudiar la posibilidad de consolidación.
4	Pantanosos/Cerro	Ya existe una parte de tierras de propiedad municipal, que incluye las viejas instalaciones del Frigorífico EFCSA. Buena accesibilidad (a través de los accesos de Montevideo, distantes 200 metros). Buena conexión con el Puerto de Montevideo (20 minutos de distancia) y con el Aeropuerto Internacional de Carrasco (a 45 minutos). Disponibilidad de servicios esenciales.	Deberá considerarse en el estudio posibles problemas de drenaje del suelo.
5	Punta Rieles	Superficie bruta de 555 hás. 270 hás disponibles, que implica para establecimientos pequeños (con módulos parcelarios de 5.000 m ²) 540 parcelas. Dificultades de accesibilidad y mala conexión con el Puerto de Montevideo. Buena conexión con el Aeropuerto de Carrasco, cerca de Zona Franca de Montevideo. Buena conexión por ruta con el Este del país. Disponibilidad de servicios esenciales. Coexisten usos agrícolas y suelo baldío con grandes parcelas industriales. Pocas viviendas. Adecuado drenaje natural. Aparece en parte del espacio un alto valor estratégico inmediato para uso industrial.	Todo tipo de industrias, inclusive aquellas que producen contaminación de tipo orgánico.

6	La Tablada	<p>Accesibilidad satisfactoria, a través del colector. Buena conexión con el Puerto de Montevideo, con el Aeropuerto de Carrasco y con Zona Franca de Montevideo. Terminal de ferrocarriles y línea de conexión a red ferroviaria. Transporte público suficiente para la demanda de la zona. Disponibilidad de servicios esenciales, aunque debe estudiarse si soportan demanda incrementada. Pueden instalarse industrias no contaminantes. Existe suelo ocupado actualmente con destino industrial. Se prevé la instalación del Mercado Modelo (centro de comercialización y distribución de productos hortofrutícolas).</p>	<p>Servicios vinculados al Mercado Modelo (cámaras, depósitos, playas de estacionamiento, carga y descarga, etc.) e industria no contaminante.</p>
---	------------	--	--

Fuente: Scarone Delgado C. (2003) con datos de OIKOS – Italia (s/f)

Anexo II - Actividades que lleva adelante un agente de desarrollo (Albuquerque, 1999).

1. Identificar ideas de negocio y posibilidades de mercado: es esencial identificar buenas ideas de negocio, personas con potencial emprendedor capaces de hacer realidad las ideas y mercados que den viabilidad al correspondiente proyecto.
2. Identificar a personas susceptibles de aprender a emprender: detectar emprendedores con capacidad de iniciativa, creatividad, predisposición ante el riesgo empresarial y que sean tenaces.
3. Identificar recursos ociosos y alternativos en el ámbito local: implica reconocer los recursos locales insuficientemente valorados, con el propósito de utilizarlos mejor.
4. Elaborar planes de viabilidad para las nuevas ideas empresariales: estos deben tener como objetivo atender algún segmento de mercado que no esté cubierto o es escasamente atendido. Es importante contar con un análisis de los principales sectores que caracterizan al ámbito local. Este puede ser realizado por los propios agentes locales o por consultores externos.
5. Diseñar, mantener y organizar un vivero de empresas: los viveros de empresas son instrumentos adecuados para favorecer el aprendizaje del oficio empresarial. Implica organizar un determinado espacio y prepararlo para acoger temporalmente y con fines pedagógicos, a un conjunto de personas innovadoras que deseen aprender el oficio de emprendedor. Estos espacios deben dotarse de un conjunto de servicios para atender las necesidades específicas de las empresas en fase de creación o inicio de su actividad.
6. Asesorar y acompañar las nuevas iniciativas empresariales: no solo se debe detectar los recursos o los sectores con posibilidad de negocio sino también se debe orientar, informar y asesorar a los nuevos emprendedores.
7. Planificar acciones formativas en las empresas: para ello se debe realizar un análisis de las necesidades de cualificación del territorio y asignar recursos a determinados objetivos pedagógicos para ubicar la inserción laboral o el mejoramiento de la competitividad.
8. Concertar, activar metodologías y administrar sistemas para apoyar el mejoramiento competitivo de las Mipyme mediante el autoaprendizaje en el puesto de trabajo: elaborar productos o prestar servicios de manera personalizada requiere una capacidad de producción flexible y adecuada a la demanda del consumidor final. Para ello también se debe dotar de flexibilidad a todos los recursos y en particular los recursos humanos. El autoaprendizaje en la producción potencia la capacitación de los recursos humanos de las empresas en puestos de

trabajo concretos y además permite transferir tecnologías de unos puestos a otros mediante la observación de la manera de trabajar de una persona que se considera “modelo”.

9. Conocer la aplicación de metodologías tipo “linterna” para la vigilancia estratégica de pequeños negocios: implica presentar herramientas útiles para el seguimiento estratégico y la toma de decisiones de las Mipymes. Éstas deben ser manejables, fáciles de comprender y aplicar, así como ser capaces de concentrar una cantidad de luz en determinados puntos oscuros de la organización.
10. Asesorar y acompañar el diseño, la organización y gestión de redes para que las Mipymes puedan lograr un tamaño competitivo: el uso, la entrada o creación de redes, sean temporales o permanentes, tiene que responder a la satisfacción de una necesidad y el deseo de participar en un sistema transparente de entradas y salidas. La rentabilidad tiene que ser evidente si se quiere permanecer en la red.
11. Diseñar itinerarios personalizados para mejorar la posibilidad de encontrar empleo: el diseño del itinerario para mejorar la ocupación de los recursos humanos de cada ámbito local debe tener en cuenta un análisis de la posibilidad de encontrar empleo, un diagnóstico de mejoramiento de la posibilidad de encontrar empleo e instrumentos para la búsqueda de empleo.
12. Organizar la utilización de agendas para encontrar empleo: cuando ha analizado la posibilidad de encontrar empleo, a partir de la entrevista personalizada y del trabajo desarrollado en las sesiones de orientación para la inserción laboral, el demandante con la colaboración del agente de desarrollo podrá elaborar su agenda de búsqueda de empleo.
13. Planificar y gestionar puntos de actividad de un itinerario personal hacia el empleo en el ámbito de la formación, la orientación, la información para el trabajo y la adquisición de experiencias laborales: refiere a aquella actividad de diseñar, gestionar y evaluar itinerarios hacia el empleo entendiéndose como itinerario a un conjunto de puntos articulados entre sí con el objetivo de la inserción laboral de la persona.
14. Planificar y gestionar los puntos de actividad de un itinerario personal: implica llevar a la práctica aquel itinerario personal.
15. Identificar oferentes de empleo a través de la prospección: requiere la realización de acciones de prospección en el territorio para determinar cuál es la dinámica prevista para las empresas en materia de recursos humanos. Implica identificar las vacantes de empleo con tiempo para gestionarlas, obtener información válida de la planificación de la formación y organizar las acciones necesarias para la adquisición de los perfiles profesionales ajustados a esa vacante.

16. Aplicar técnicas de selección de personal: el agente de desarrollo puede participar en los procesos de selección de personal y tratar de relacionar a los candidatos aptos para un determinado puesto de trabajo con el puesto que se ofrecen.
17. Observar y analizar el mercado de trabajo: debe observar la dinámica del mercado de trabajo para poder determinar los itinerarios personalizados que mejor se ubiquen ante el empleo y escoger las estrategias que favorezcan el empleo a mediano plazo. Por ello es importante utilizar el sistema de información de las relaciones entre demandantes y oferentes de empleo.
18. Identificar fuentes de recursos y gestionar su capacitación: implica reconocer los recursos en endógenos y exógenos para orientarlos a las actividades que fomenten el desarrollo de la región o municipio.
19. Cultivar el pensamiento estratégico y la planificación a mediano y corto plazo: las organizaciones que mejor se adaptan son las que están mejor preparadas y equipadas para hacer frente a los factores de cambio que afectan a su entorno. Por tanto se deben definir estrategias para obtener ventajas competitivas organizando los recursos disponibles de manera que se optimice su valor y se minimice la reacción del opositor. En este sentido, se debe buscar constantemente un plan de negocio que desarrolle y explote aquellas ventajas competitivas de la organización que la diferencie de sus competidores y aproveche las fortalezas estructurales y funcionales de la organización.
20. Aplicar técnicas para la evaluación de resultados y la elaboración de informes: la evaluación de los proyectos tiene un papel importante entre las personas relacionadas con la planificación y los responsables de decidir la asignación de recursos, por tanto, el agente de desarrollo debe evaluar los proyectos en los que interviene con criterios globales y no sólo económicos.

Anexo III - Tabla Espacios de trabajo/Programas desarrollados en el PTIC en el período 2015 – 2020.

Nombre	Estado	Instituciones involucradas
Acreditación de saberes	Finalizado en 2017	UTU
Área Agroecológica Comunitaria	Vigente desde 2019	PTIC Programa APEX ASSE Red Nacional de Semillas Nativas y Criollas Red de Agroecología del Uruguay Red de Huertas Comunitarias del Uruguay
Área de incubación	Vigente desde 2018	PTIC
Área de incubación alimenticia – cocina comunitaria	Vigente desde 2020	PTIC Servicio de Regulación alimentaria de la Intendencia de Montevideo Programa APEX
Centro cultural PTIC	Vigente desde 2013	PTIC Polo Tecnológico Educativo de UTU
Centro Educativo de Capacitación y Producción (CECAP)	Vigente desde 2019	MEC
Espacio de Inclusión Digital	Vigente desde 2015	Polo Educativo Tecnológico de UTU ANTEL
Espacio Fortalecimiento Educativo	Vigente desde 2016	ANEP
Fablab	Vigente desde 2019	PTIC Facultad de Ingeniería
Formación Profesional Básica (FPB)	Finalizado en 2019	Polo Tecnológico Educativo de UTU
Mesa Educativa PTIC	Vigente desde 2019	Polo Tecnológico Educativo de UTU Cecap Ucdie Programa APEX Liceo 70 UTU del Cerro Jóvenes en red Programa Fortalecimiento Educativo PTIC
Mesa Social PTIC	Vigente desde 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones sociales: Yacumenza, Entrecosturas, CEPID, IPRU, ETAF - CODOF, La Bonne Garde, CAPI Los Teritos, Cooperativa Coopintare, Colectivo planta La Paloma, Centro Oeste, Usuarios de salud del Cerro, Vivero El Ombú • Programas públicos: Jóvenes en red, Plan Juntos, Asesoría de género (municipio A), Comuna Mujer (CCZ 17), trabajadores sociales (CCZ 17), Policlínicas de salud mental territoriales (ASSE), Uruguay Crece Contigo, Centro Trival (INAU), INJU,

		<p>Programa Aleros, PIAI barrio Cauceglia y La Paloma, PTIC</p> <ul style="list-style-type: none"> Centros de enseñanza pública: Liceo N° 70, CEPT - UTU del Cerro, equipo territorial de integración educativa, Programa Proces, Espacio Fortalecimiento Educativo, Programa de Inclusión Digital, Programa APEX
Planta de clasificación de residuos sólidos valorizables	Vigente desde 2019	PTIC Facultad de Ingeniería
Polo Tecnológico Educativo de UTU	Vigente desde 2018	Polo Tecnológico Educativo de UTU
Programa de culminación de estudios secundarios	Finalizado en 2019	ANEP-CES-Programa de Exploración Pedagógica
Rumbos	Vigente desde 2017	Polo Educativo Tecnológico de UTU

Proyectos desarrollados por PTIC en el período 2015 - 2020

Nombre	Duración	Instituciones involucradas
Nuevos entramados	2015	OPP IPRU PTIC
Oeste productivo: PTIC generador de desarrollo, emprendimientos y economía local	2017 -2018	ANDE OPP Facultad de Ingeniería IPRU PTIC
Fondo Industrial – FABLAB	2016 -2019	MIEM Sinergia Tech Polo Tecnológico Educativo de UTU Escuela de diseño ANTEL PTIC
Fondo industrial - Valorizando y reciclando sus residuos	2017	MIEM PTIC
Proyecto Eficiencia Energética	2018	MIEM UTE PTIC

Anexo IV – Pautas para las entrevistas.

Pauta para entrevista a organizaciones/instituciones participantes de espacios de trabajo o proyectos implementados por el PTIC.

Describir el espacio de trabajo o proyecto y su participación en él.

¿Cuál es la importancia del PTIC en el espacio de trabajo o proyecto?

¿Cómo es el abordaje del PTIC en cuanto a las temáticas sobre las que trabaja (integral o sectorial)? ¿Con qué mirada trabaja el PTIC sobre el territorio?

¿Participan actores de distintos ámbitos (económico, social, ambiental, etc) y niveles (local, departamental, nacional)? ¿Trabaja con actores de distintas dimensiones y niveles?

¿El PTIC logra vencer las prácticas sectoriales de las instituciones con las que trabaja?

Según su parecer ¿cuál es el alcance del espacio/proyecto: vincular a diferentes actores, vincular y coordinar agenda de los diferentes actores, asociar a diferentes actores para una finalidad común?

¿Qué tan importante es el PTIC para disponer de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?

¿Cómo es la gestión del espacio/proyecto?

¿Hay instancias de reunión entre los actores participantes? ¿Con qué frecuencia?
¿Quién realiza la actividad de convoca, arma el orden del día, coordina los encuentros, etc?

¿Los espacios son para informar o además también hay toma de decisiones?

¿Se contemplan las distintas opiniones de los actores participantes?

A partir del espacio/proyecto, ¿se generaron nuevos acuerdos de trabajo/proyectos comunes (gestión y recursos compartidos) /estrategia compartida Dar ejemplos. ¿Se lograron implementar?

¿El PTIC genera instancias de diálogo?

¿Hay una visión compartida entre las instituciones del territorio? ¿Qué responsabilidad tiene el PTIC en esa visión? ¿El PTIC media para ello?

¿Considera que el PTIC tiene un papel particular en la gestión del espacio/proyecto/territorio y en el cumplimiento de los compromisos/actividades? ¿Por qué?

¿Considera que el proyecto/espacio atiende a las necesidades/problemas o potencialidades/capacidades del territorio? ¿Cuáles?

¿Considera que el PTIC tiene una planificación estratégica participativa?

¿Qué hubiera pasado si no se llevara adelante el espacio/proyecto?

¿El PTIC lleva adelante acciones innovadoras? Qué tan novedosas son para el territorio las acciones del PTIC?

¿El PTIC lleva adelante actividades orientadas a promover el empleo? Ejemplo capacitación en oficios, formación orientada al trabajo. Describir.

¿Colaboran con la inserción laboral de la población local? ¿De qué forma?

¿El PTIC realiza actividades orientadas a las mipymes locales y/o al emprendedurismo? (Iniciativas que involucren asesoramiento empresarial, programas empresariales e información del entorno económico, mejoras de la competitividad del nivel micro del territorio).

¿El PTIC introduce conocimiento al territorio?

¿Facilita para crear conocimiento/ para vincular el territorio con la academia/escuelas de pensamiento? ¿Cuáles?

¿Considera que a partir de las actividades que se desarrollan en el PTIC se elabora/amplia/profundiza el conocimiento (formal/contextual/relacional). ¿Queda escrito/plasmado en algún documento?

¿Considera que colaboró con la creación de capacidades/desarrollo del territorio? ¿en qué sentido?

¿Qué hubiera pasado si el PTIC no estuviera en el territorio? ¿Podría ser sustituido por algún otro actor?

¿Cuál es el papel que cumple el PTIC en el territorio?

Pauta para la entrevista a empresas instaladas en el PTIC.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estar instalado en el PTIC?

¿Está en conocimiento de los espacios de trabajo/proyectos que lleva adelante el PTIC? ¿Participa?

¿Se vincula con organizaciones/instituciones/empresas que tienen actividad en el PTIC? ¿Para qué? ¿Cómo es su vínculo? ¿El PTIC colaboró en hacer el nexo?

¿Considera que el PTIC atiende necesidades/problemas del territorio? ¿Potencia capacidades?

¿Considera que el PTIC lleva adelante actividades para promover el empleo, emprendedurismo y a las mipymes? Describir.

¿El PTIC le facilita recursos, servicios, asesoramiento?

Pauta para la entrevista a referentes del PTIC.

¿Cómo es el abordaje de las temáticas sobre las que trabaja (integral o sectorial)?

¿Articulan con los actores del territorio, de distintos ámbitos (eco, social, ambiental, etc) y niveles (local, departamental, nacional)? ¿De qué manera?

¿Logran vencer las prácticas sectoriales de las instituciones con las que trabajan?

¿Cuáles son los objetivos que intentan alcanzar con los espacios que desarrollan?

¿Cuáles son los objetivos del PTIC respecto al territorio?

Según su parecer ¿cuál es el alcance de los espacios/proyectos que lleva adelante: vincular a diferentes actores, vincular y coordinar agenda de los diferentes actores, asociar a diferentes actores para una finalidad común?

¿Qué rol cumple el PTIC en los espacios que llevan adelante? (lidera, integra, gestiona)

¿Cómo es la toma de decisiones en los espacios? ¿Qué consideraciones tratan de tener en cuenta?

¿Generan instancias de diálogo para pensar el territorio, identificar necesidades y potencialidades? ¿Se traducen en una planificación estratégica participativa?

¿Consideran que el PTIC moviliza recursos para el territorio? ¿Consiguen los recursos financieros/materiales/información y conocimiento? ¿Qué tan importante es el PTIC para conseguirlos?

¿Consideran que llevan adelante acciones novedosas/innovadoras para el territorio? ¿Cuáles?

¿Consideran que promueven el empleo? ¿Hay una estrategia en cuanto a la inserción laboral de la población local?

¿Cuál es la estrategia que tienen para la promoción a las mipymes locales y al emprendedurismo?

¿Cuáles son los objetivos en cuanto a la facilitación con el conocimiento? ¿Hay creación de conocimiento?

¿Consideran que sus acciones alcanzan al vecino del territorio? ¿Logran potenciar las capacidades del territorio?

¿Qué hubiera pasado con el territorio si no estuviese el PTIC? ¿Cómo se definen?

Anexo V - Extracto de entrevistas

Entrevista a coordinadora de CECAP

Entrevistador: *Y yendo un poco más allá, ¿tú crees que el PTIC hace algo como para que haya una planificación estratégica respecto a las instituciones que están instaladas allí o al territorio? ¿Hay una visión común con respecto al territorio?*

Coordinadora de CECAP: *Yo creo que sí hace, hay un corte que es ideológico, eso es lo más grande, yo creo que no es lo mismo un PTIC dirigido con ciertos perfiles, que con otros. Acá lo comunitario tiene que ver con lo ideológico, el revalorizar o el rever algunas carencias de las que ha sido históricamente víctima la zona oeste, es también una denuncia de corte ideológico, esas cosas me parece que van a hacer un poco el rumbo en cuanto a esto de la visión. Si esta es la realidad, si yo tengo un territorio que ha sido víctima de la carencia, víctima de la mirada más mezquina en la sociedad, entonces tenemos que buscar cosas para fortalecer esa territorialidad, no es para guetizarlo, porque podríamos interpretar, que puede pensarse..., o porque podríamos caer en una guetización del oeste que ha sido víctima, no, es para incluirlo y que accedas, hay una mirada de verdad de que es una de las zonas de este municipio junto con el municipio E de que son los más pobres. Son los más empobrecidos y de alguna manera los que han quedado rezagados a un montón de cosas. Y después es verdad que es difícil acceder, si tu vivís en el oeste y te vas a estudiar a facultad, no llegas a la once de la noche, ¡te querés matar! Si vivís en Cerro Norte, o cerca de la zona de Cerro Norte y querés buscar trabajo, no podes poner tu dirección, estas cosas siguen pasando, entonces poder darle al humano que está acá, a ese humano que viene de toda la vida con esta carga, poder darle la posibilidad de tener un empuje hacia adelante, me parece que es algo primordial, pero no desde la lectura, merecemos más o pobre el pobre lo que le viene pasando, no es desde esa lectura, es desde el bueno..., habrá que revisar que hay una distribución que no está correcta, por lo menos así agarro yo la lectura, es decir, revisemos esto, no es la única zona del país que tiene esta característica, pero bueno, en esta estamos, entonces para los que estamos acá, yo no pertenezco al oeste, pero para los que estamos en este momento acá, lo que es del PTIC se ve, es..., acá hay un montón de gente que quedó rezagada, por diferentes causas y ahí el PTIC aparece como para generar oportunidad, ya que tiene cuatro mil espacios, es una gran generadora de oportunidad. Desde ese lugar me parece que la visión está buena, como estrategia, me parece que la mejor estrategia es abrir la puerta, es decir sí vengan todos, pero aceptando ciertas líneas, debe de haber dos millones de estrategias más, pero me parece que esa es una primordial,*

como eso de escuela de puertas abiertas. Y no es un vengan ingenuo, es un vengan, acá hay dos o tres reglas mínimas y después vemos que es lo que crece y me parece que eso está bueno.

Entrevistador: Y en esa estrategia que decís de abrir la puerta, sí es el liderado por el PTIC, ¿no? ¿Y tú decís que esa estrategia se va enriqueciendo en forma compartida con todas las instituciones que están, no solo instaladas acá en el PTIC sino también fuera? ¿Es una estrategia para accionar desde el territorio o lo ves que eso ya es demasiado?

Coordinadora de CECAP: Ni una cosa ni la otra, es una estrategia que yo veo que tiene el PTIC, después, qué tan partícipe somos los que estamos dentro de esta estrategia, no lo sé. Desgraciadamente las instituciones las hacemos las personas y entonces eso depende mucho de las personas, depende mucho de qué lado del asunto cada uno de nosotros quiera agarrar. La estrategia no se traslada de forma tal que yo tenga esa movilidad, no lo puedo hacer, yo no puedo abrir la puerta a un montón de cosas, yo después una vez trabajando acá, tengo muchas cosas que preguntar y que ordenar, porque no me pertenece, el que no te pertenece, eso sí lo sentís (...) No es transitiva la estrategia, no es que yo la recojo y abro la puerta a todo el mundo, la define quién lidera el PTIC y no está mal, no podemos todos hacerla, yo creo que eso está bien.

Entrevistador: Eso en la interna del PTIC y para afuera del PTIC ¿tú ves que tienen la misma mirada? En cuanto a la estrategia en la parte educativa tú ves que sus objetivos es, capaz que la inclusión del ser humano..., ¿eso sí es común a todos y es formada de manera compartida? ¿Se elaboró, se construyó con distintas miradas?

Coordinadora de CECAP: Sí, no tenés mucha opción tampoco, hay una modalidad de acción que tiene que ver con el PTIC, que para mí hace lo ideológico, que tiene que ver con una concepción del ser humano, va más allá de la inclusión, la inclusión es un concepto demodé, que está bien, pero va más allá, tiene que ver más con una concepción humana, es un visión antropológica me parece, en realidad vos tenés acá un montón de personas que tienen una situación equis y tenés acá un potencial para que esas personas con situación equis puedan reventar para todos lados. Las propuestas tienen tal nivel de diversificación, que acá vos podés caer con cualquier edad y algo te van a decir para que hagas. Vos si sos universitario, tenés lugar donde ir a roer, tenés 50 años, te faltan todos los dientes, no tenés estudio, no tenés laburo, también te van a decir dónde ir a roer. Esto no quiere decir que qué te resuelvan, pero hay espacios que están pensados para toda esa diversidad y

multiplicidad humana, hay espacios, hay un intento de poder ensamblar de verdad a toda esa cantidad de personas, lo logra el PTIC, lo logra con un montón de dificultades y de carencias, porque insisto, depende de la persona que está. No particularmente en este caso de Pitaluga o Guillermo, sino de las personas que ocupamos todos los espacios, si cierro las puertas, si soy grosero..., es más básico. Si yo tengo una concepción y una mirada antropológica de lo que ocurre en el territorio y cuando me venís a preguntar algo te ladro, ahí se pierde toda la propuesta, yo creo que tiene que ver más con eso. Por eso hay un montón de cosas que no se pueden articular, porque las visiones son diferentes, de hecho acá mismo hay centros educativos que tienen otra mirada, que no tiene nada que ver con la mirada de acá y eso dificulta los encuentros.

Entrevistador: ¿Y ahí el PTIC interviene?

Coordinadora de CECAP: Interviene, sí, pero lo que pasa que ahí se juegan otras cuestiones también, que tiene que ver con: a ver... vos... que me parece que no servís para nada en un montón de cosas, la propuesta que tenés es fundamental que esté. Esto de las transas que todos hacemos en la vida cotidiana con nuestros hijos, con nuestros vecinos....

Entrevistador: ¿Entonces el PTIC media?

Coordinadora de CECAP: Sí claro, media, y se banca algunas cosas también. Presiona en algunas y en otras afloja. Pero me parece que es un poco más compleja la visión, hay una visión que es antropológica que trasciende lo político partidario y eso también es importante, porque como también estamos en un año tan particular, no tiene que ver con la derecha y la izquierda uruguaya, tiene que ver con convicciones del ser humano, es una cuestión antropológica. Esto que te estoy hablando no lo hablé ni con Guillermo ni con Raúl, es algo que pienso yo. Yo tengo acá un potencial espectacular para romper un montón de cosas, bueno..., usémoslo, cuesta un montón, yo lo sé, pero si yo dirijo esto pero me importa un pomo la funcionalidad del PTIC, y lo único que quiero es mantener mi número de estudiantes, va a estar muy difícil que yo pueda jugar con eso. Entonces es importante que se pueda. Que pasa cuando vos tenes un sujeto que viene con una institución, cualquiera sea, ya sea una propuesta de trabajo o una propuesta médica o lo que sea y no acompaña estas concepciones, y bueno..., ahí hay que mediar, no me caes, no me sirve lo que me decís, pero me sirve lo que traes y bueno..., ahí hay que buscar algunos acuerdos. No siempre cae bien eso, porque cuando se buscan esos acuerdos, alguien pierde, a alguien no le va bien, pero bueno...

Entrevista a coordinadora de UCDIE

Entrevistador: *En esa visión común ¿fue co construida entre todos? ¿El PTIC generó el diálogo para llegar a esa visión?*

Coordinadora de UCDIE: *En realidad es bien una cuestión de contexto y circunstancial, coincide que el equipo de gestión junto con el de la UCDIE tenemos perspectivas similares de algunas cosas, esto no necesariamente podría coincidir. En la Mesa Social siempre hubo una preocupación muy fuerte de quienes participaban por las trayectorias educativas de los gurises y gurisas. Esas preocupaciones que traían las instituciones siempre fue tomada por el equipo de gestión del PTIC y fue una preocupación compartida. Ahí se generaban ruidos de que el espacio quedaba corto para seguir pensando y discutiendo eso y otras cosas más como soberanía alimentaria, cuestiones de salud mental, etc. Ahí es cuando se define pensemos en espacios satélites de la Mesa pero que en realidad tengan vida propia. Ahí es cuando algunas instituciones empezaron a tirarse más hacia lo educativo y nosotras que tenemos una estrategia propia de la ANEP que se denomina unidad educativa territorial y está instalada en otros territorios que no es el Cerro, que tiene un comportamiento muy similar, son las instituciones de la ANEP pensando juntas algunas cuestiones mensualmente. Dijimos tomemos esto como oportunidad para pensar el Cerro como territorio también. Nosotras tenemos una modalidad de trabajo muy territorial en aquellos territorios que la política define como socioeducativos, no son todos los del oeste, son solo 4. En esos 4 sí tenemos una presencia cotidiana en las redes, instituciones en el resto del territorio es un picoteo muy concreto. En el cerro no tuvimos nunca esa profundidad territorial que sí podemos tener en otros territorios socioeducativos y era una oportunidad para nosotras para poder llegar, tener un alcance en algunas otras instituciones. Lo que sucedió fue la confluencia de varias cosas a la vez, unos intereses de una Mesa Social que estaba necesitando un espacio propio para lo educativo, unos intereses de la UCDIE que estábamos en el PTIC con ganas de fomentar ese espacio y un interés propio del equipo de gestión del PTIC que dice sí tomemos esto como una oportunidad para pensar la oferta educativa y tensar eso hacia las instituciones de la ANEP. Entonces creo que es esa la confluencia. Obviamente tienen que pasar unas cosas que tiene que ver con quien lidere el espacio, al principio fue un liderazgo más compartido con el equipo de gestión y después nos fuimos quedando nosotras con esto de la planificación y ordenando la discusión en cada una de esas instancias. Me parece que claramente el parque es el protagonista en la generación del espacio, y nosotras tomamos la posta pero por objetivos comunes y porque estamos acá. Sí hay una visión en esto de generar una*

Mesa Social en un territorio tan amplio, tan diverso, donde no hay muchos espacios interinstitucionales, me parece que ahí hay también unos objetivos interesantes y desde ese lugar es que surge esto otro que hay que sostener. El desafío más grande en este momento es sostener el espacio, con sentido. En algún momento surgió porque hubo una demanda pero para que un espacio interinstitucional se sostenga tiene que haber alguien que convoca, que ponga agenda, que organiza, que organice las sillas, junte las cosas cuando te fuiste y que le ponga sentido a cada uno de esos espacios (...)

Entrevistador: *En la Mesa Social eso ya estaba trabajado, ¿no?*

Coordinadora de UCDIE: *Sí, la gestión de la Mesa Social la hace Raúl, también Guillermo y Laura, pero sin dudas que la gestión de la Mesa tiene que ver con el Parque. Capaz va rotando algunas figuras que tienen más incidencias en algunos momentos en determinadas políticas, pero en realidad quien lleva el hilo, ordena las sillas, quien piensa la propuesta para cada instancia es el equipo social del PTIC, quien ha puesto la energía ahí y que me parece que ha buscado otros socios y socias por ejemplo la UdelaR con un espacio de formación integral y distintas estrategias para ir pensando estas cosas, para poder tener como armado qué queremos como inter institucionalidad del Cerro para este territorio, en la salud, en la educación y eso se ha ido construyendo. Creo que está mucho más armado, si vos mirás en términos de estructura, proyectos, objetivos la Mesa Social con la Mesa Educativa, no tienen nada que ver. Yo entiendo que la Mesa Educativa es un espacio que está naciendo, está naciendo y puede morir, puede no continuar. Hay unos sentidos que hay que ir reconfigurando todo el tiempo, si uno no va como reconstruyendo esos sentidos, leyendo esta demanda que parece de los centros educativos, es muy probable que se vacíe de contenido. Eso también es un desafío, el desafío es involucrar estas instituciones, centros, a que justamente vayan reconstruyéndose a sí mismas en esos espacios. Creo que eso se ha ido logrando, me parece que ha habido perspectiva de proyecto común (...)*

Entrevistador: *¿Y se logra? (la articulación multinivel)*

Coordinadora de UCDIE: *Entrevistado: Me cuesta verlo en las dimensiones que yo pueda mirar. Probablemente sucedan cosas que a mí se me pierden, seguramente. Pero me parece que lo que hemos podido ver es que el municipio tiene muy claro las cosas que pasan acá. Hay como un vínculo bastante aceitado, más allá que efectivamente se hayan concretado algunas cosas pero creo que hay un diálogo constante y un intento de tejer. Creo que esto del tejido es constante. Acá suceden*

unas cosas, las ato con esas otras y por eso suceden otras. Eso parece siempre un intento, por eso pasan cosas rarísimas. No necesariamente encaja con lo que debería suceder y está buenísimo. Creo que ahí hay una potencia de quienes circulan por el espacio que le van imprimiendo esto de diversidad. La universidad, las instituciones, las gurisas y gurises de los liceos, los trabajadores, estudiantes, creo que hay una diversidad que también le imprime una vida diferente y ahí van pasando algunas cosas. Pero todo esto obviamente tiene que estar tejido o alineado por una mirada más estratégica política, no hay chance, sino se te pierden cosas. La diversidad de circulación no te asegura que pase nada, eso es una gestión. Me parece que ahí hay una gestión que tiene los objetivos claros, es diversa, es amplia, teje y está todo el tiempo tratando de leer las necesidades para ver qué de eso sí se puede con los recursos que hay acá. Eso es admirable (...)

Entrevistador: *¿Logra ser un liderazgo compartido? ¿Las decisiones son consensuadas?*

Coordinadora de UCDIE: *Yo puedo opinar de los espacios de que he participado. Me parece que si hay un liderazgo que no se ha soltado pero me parece porque también es complejo compartir el liderazgo de unos espacios. También tiene que haber otras instituciones que digan si asumo lo que implica eso. También tenés que tener del otro lado unas personas/instituciones que asuman unos compromisos que no necesariamente estamos en momento de que sucedan. Entonces ahí es complejo. Esa parte la entiendo, a veces querés ceder pero cuando te encontrás un vacío del otro lado, tenés que volver a agarrar las riendas del asunto y sostener. Me parece que hay algo de eso, no es tan sencillo compartir ciertas cosas. También hay algo de poner arriba de la mesa unos objetivos e ir por eso pero me parece que hay una visión comunitaria de algunos espacios y dejar fluir. Qué acá surja lo que tenga que surgir. Me da la sensación de que sucede eso en los espacios que se han ido construyendo, la huerta, la soberanía alimentaria, salud mental, en donde la participación de las personas ha ido transformando lo que pasa ahí y se ha dado lugar para que suceda. Y en la Mesa Social un poco también, más allá que el liderazgo es claramente del equipo social del PTIC. Sí se ha soltado cuando no se puede, cuando encontrás del otro lado que sostiene. Lo veo en la Mesa Educativa, ahora denle ustedes porque yo con esto no puedo. No lo estamos compartiendo, ha cedido la gestión. Es complejo compartir la gestión de los espacios porque requiere unos tiempos de articulación colectiva y de equipo que no se han dado. Son complejos porque tendrías que estar todo el tiempo haciendo acuerdos con quienes están gestionando los espacios contigo y eso requiere de otras personas también.*

Entrevistador: *¿A la hora de tomar decisiones en cosas puntuales, en fijar agenda, la toma de decisiones es más compartida?*

Coordinadora de UCDIE: *Yo creo que hay un intento siempre de poner arriba de la mesa cuales son las perspectivas más estratégicas, el sueño político si se quiere, qué sueño yo, que es más político, filosófico de lo que me imagino debería suceder acá y de ese sueño a la concreción de eso, se bajan mil escalones y ahí empiezan a pasar las cosas que pasan en la vida cotidiana y en la administración de los espacios. Me parece que hay lugares donde la toma de decisiones mucho más vertical por una cuestión de posibilidades y también de responsabilidades. En otros espacios esas decisiones son mucho más compartidas. Me parece que ahí se ha nivelado. De todas maneras, por lo que he visto muy concreto, en los espacios colectivos, comunitarios es mucho más complejo proyectar. Es decir, creo que es directamente proporcional a cuando vos compartís más la gestión y la tarea, la concreción es mucho más acotada, porque en realidad es lo que podés, en el momento. Ahí empieza a incidir muchas dimensiones, desde lo personal hasta una cuestión interinstitucional. En la medida que tomás la decisión más solo, tenés posibilidad de proyección porque ahí hay una cuestión de lo político y cuando es más compartido, lo posible es lo acotado, este año por ejemplo. Igualmente hay un intento siempre de conectar este sueño con las cosas concretas. Ahí en el medio te podés frustrar porque decís que todo de lo mi sueño sólo estoy haciendo cosas concretas o seguir tirando hacia ahí y me parece que hay algo en el medio de lo que viene pasando. Hay cosas que se han concretado que son chiquitas para lo que puede ser las dimensiones del parque pero pueden ser muy grandes para algunas personas en particular, se van nivelando las dos cosas. En el interés de la UTU y el crecimiento de bachillerato y el vínculo de eso con el resto del parque, en términos más tecnológicos, por ejemplo, es una apuesta claramente de un equipo de gestión, acordada con una persona o equipo muy concreto. Ahí hay una dirección y unos pasos a seguir muy claros. En otras áreas es más complejo porque son muchas más personas las que intervienen con expectativas, otras incidencias en el territorio, entonces ahí hay de todo. Lo que me pasa a mi es que acá adentro hay de todo, lugares donde la toma de decisión pasa por una persona, el director, lugares donde las decisiones las toman todas las personas que participan y eso pasa acá, todo en el mismo lugar y la riqueza del parque creo que tiene que ver con eso. Con las mil dimensiones que tiene y que ha podido ir incorporando en la vida cotidiana de lo que sucede y nos perdemos la mitad de lo que pasa. La Mesa Educativa en algún momento intentó ser ese espacio donde poner arriba de la mesa qué va a suceder*

desde lo educativo en este lugar para que todas y todos estemos enterados. Creo que lo que falta es un lugar donde pasar lista de lo que está pasando.

Entrevista a ex alcalde de municipio A

Entrevistador: *En cuanto a generar espacios de diálogo con actores del territorio, ¿esta estrategia que mencionas que se tiene para el territorio es el PTIC en conjunto con actor político?*

Ex alcalde de municipio A: *Ahí hay dos cosas, el PTIC depende del departamento de desarrollo económico de la intendencia. Esa parte de la estrategia del departamento se discute políticamente con el gobierno departamental donde existe una junta de alcalde. Entonces si hay un plan donde los gobiernos municipales participaron, en este caso el del A porque está instalado ahí. Después están los POA y ahí también lo hacemos en conjunto.*

Entrevista a técnica de CCZ N° 17

Entrevistador: *¿La articulación que realiza el PTIC con las instituciones es para compartir información, coordinar, implementar proyectos en común?*

Técnica de CCZ N° 17: *Un poco me pierdo porque lo he visto por momentos y no tiene por qué ser la real. Yo creo que hay un proyecto que Raúl tiene muy claro en su cabeza como una visión de qué función tiene que tener el PTIC en cuanto a lo social, creo que Guillermo también. Creo que hay una visión del PTIC de cómo desarrollar una función social del PTIC. Me parece que eso es súper interesante, que es una realidad que no se da en todos los lados y no tiene por qué darse. Si mañana hay otra gestión del PTIC perfectamente puede decir cortamos todo esto y el PTIC sigue funcionando sin que pase nada. Entonces me parece que es una decisión política clara y eso implica una orientación a mediano y largo plazo. Después de ahí la coordinación más específica se va haciendo más circular pero cuando uno ve los logros que se van desarrollando, no tengo claro de dónde surge la idea y como es el proceso, pero uno ve que se van concretando cosas que fortalecen un montón esa función social, esa propuesta y esa articulación. No sé cuántas cosas salen de la Mesa, creo que hay sí mucho ida y vuelta (...)*

Entrevistador: *¿Crees que hay una planificación territorial, objetivos territoriales?*

Técnica de CCZ N° 17: *No sé si hay una planificación explícita, elaborada en conjunto, no conozco, no lo he visto así en esos términos. Creo que hay proyecciones, visiones pero que no están incluidas en una planificación que también en esto sería interesante*

tener un anclaje más seguro para poder trascender. Creo que hay riesgos que están ahí. Si mañana cambia la dirección y Raúl se corre, cuánto queda de esto? Creo que hay una planificación ahí que se podría hacer y sería interesante. Hay mucho que depende de las personas y eso es así pero el tema es cómo parte de eso puede trascender. Creo que hay una planificación que se podría hacer y sería interesante, creo que se podría potenciar una planificación desde la mirada de desarrollo local, económico. Me parece que si bien hay intentos, hay una reflexión, falta mucho para que los actores del territorio poder visualizar cuales son los recursos que hay en el territorio, como podría potenciarse a mediano y largo plazo, mucho más para los actores vecinales.

Entrevista a técnicos del MIEM

Entrevistador: *¿El PTIC ayudó a vincular actores, a coordinar agendas o también a trabajar en función de un objetivo común?*

Técnico 2 del MIEM: *Para mí articula y trata de potenciar todo. Es un gran pulpo.*

Técnico 1 del MIEM: *Yo creo que sí, en algunos casos, por ejemplo tomando los dos proyectos, en uno no trabajó sólo obviamente, trabajó con el Consejo de Diseño para poder articular. En el otro, el de la planta de residuos, articula entre las empresas haciendo el contacto y generando el plan en pos de generar menos residuos e incluso en poder reciclar algunos. Es un articulador válido a la interna del parque seguro, entre las empresas y es lo que tiene que hacer cualquier gestor de un parque industrial. La idea de los parques industriales es que las empresas que estén dentro interactúen entre sí.*

Técnico 3 del MIEM: *Yo voy a ser disonante. Estamos sesgándonos en evaluar las capacidades de gestión del PTIC de Guillermo y no de la CAPIT. Si yo analizo funcionamiento, no personas, la CAPIT falla pero no atribuible 100% a ella. La articulación se supone que está pensada para ejecutar una planificación estratégica del dueño de un negocio, que en este caso se supone que es la intendencia. Yo no sé si hay específicamente, no tengo evidencia, que haya en algunas de las divisiones de la intendencia una planificación estratégica para la CAPIT. En ausencia de ese norte, en particular la CAPIT, y más en particular Guillermo hacen lo que pueden. Van timonean con relativo éxito cortoplacista un barco que está a la deriva estratégica. Insisto con eso, no es función de la CAPIT, porque la CAPIT es una comisión administradora. Se supone que su función es hacer lo que sea para cumplir con la voluntad del dueño expresada en la estrategia. Ante la carencia de la estrategia departamental se hace lo que se puede.*

Técnico 1 del MIEM: *Sabemos que en este caso es un poco más que eso. Desde que está Guillermo en la CAPIT se impulsa otras cosas que antes no se impulsaban.*

Técnico 3 del MIEM: *Pero volvemos a hacer un sesgo personalista en Guillermo (...)*

Entrevistador: *¿Hay una planificación estratégica del PTIC y del territorio?*

Técnico 2 del MIEM: *Yo creo que hay un norte, pero está en la cabeza.*

Técnico 1 del MIEM: *Yo creo que la planificación estratégica la lleva la CAPIT. Guillermo con Patricia tienen un montón de ideas. Me refiero a ellos dos porque es el presidente y su asesora son la cabeza de la comisión. Los demás supongo que acompañan el lineamiento pero no conozco bien. Por lo que veo no hay una bajada de líneas de las autoridades de arriba. Veo que proponen ellos para los cinco años de gobierno departamental y van viendo qué de esa propuesta de corto - mediano plazo se puede ir cumpliendo, no en el largo plazo. Después de los 5 años se produce un recambio o no, no sabemos si sigue Guillermo o van a cambiar. Hay un montón de cosas de esa planificación de corto plazo van a cambiar o no. Para que no cambiara se precisaría una línea política de arriba incluso mayor a cualquier tipo de autoridad de la intendencia, tendría que ser una línea partidaria de qué se quiere hacer con el PTIC. Cada vez que hay cambio de autoridades eso puede cambiar.*

Técnico 3 del MIEM: *Yo discrepo radicalmente con lo que decís. Mi visión previa a estar en el ministerio es que el PTIC en sus inicios fue una administración de oportunidades inmobiliarias e industriales para empresas cuyos directivos fueran afines a cierto subgrupo de partido político. Para ellos estaba facilitando el ingreso al PTIC, se les exoneraba el pago de gastos comunes, Es una visión sesgada porque no estaba dentro y trabajaba en empresas privadas que no pudieron ingresar. Una vez que estuve dentro, te pones a analizar y todo muy chico, no tengo prueba pero tampoco tengo duda de lo que dije. Partidizar decisiones estratégicas respecto a algo que en los hechos es una unidad de negocio. En los hechos lo que le falta al PTIC es asumir que es una unidad de negocio que cobra por el servicio.*

Técnico 1 del MIEM: *Yo apuntaba a lineamientos estratégicos de funcionamiento y de inversión.*

Técnico 2 del MIEM: *Se refiere a una política de estado pero a nivel departamental*

Técnico 3 del MIEM: *¿Pero estaría bien que Guillermo corte varilla?*

Técnico 1 del MIEM: *Capaz que el presidente de la CAPIT no debería ser un cargo político pero excede la entrevista (...)*

Entrevistador: *¿Cómo ven el aporte del PTIC para tener una idea común del territorio, de su proyección? ¿Genera instancias de diálogo para unir diferentes visiones?*

Técnico 2 del MIEM: *No lo conozco tan de cerca. Me da la sensación de que es una persona que tiene oídos y escucha pero no tengo nada para decir que se da.*

Técnico 3 del MIEM: *El potencial integrador lo tiene, lo ejercita diariamente pero dudo que solamente con la capacidad de Guillermo se pueda disimular el divorcio histórico que tenemos a nivel país entre las fuerzas vivas de la sociedad, el paquete empresarial y la academia. Se perdió a partir de los 50'. Ya no hay más los viejos barrios obreros donde una industria se instalaba, construía sus casas para sus empleados como era el Cerro o Maroñas, Nuevo París, Villa Española. Desde ahí nace la separación entre la sociedad y empresa y después por la macrocefalia nuestra, sumado a que en el Cerro tendió a concentrarse a personas con IDH bajo, no hay personas que salgan de su zona de confort y vayan al barrio.*

Técnico 1 del MIEM: *Creo que la CAPIT ha intentado integrar muchas empresas del barrio y cooperativas. Ha intentado integrar algunas cosas del barrio, hay una cooperativa metalúrgica del barrio que la metieron para dentro del PTIC, hay una radio, esas cosas se dan. No sé la forma y quien lo llevó adelante. Sabemos que hay aprobación de él, sabemos que cuando le golpean las puertas, si lo que lo piden es constructivo en pro de, generalmente lo hacen. Son de puertas abiertas, después hay que ver si tienen la oportunidad de poder hacerlo económica, locativa y demás. Pero si veo una buena interacción por lo menos con las empresas del barrio que hoy la mayoría están en el PTIC. Siempre tuvo mucha pyme pequeña.*

Entrevista a técnico de Programa Uruguay Más Cerca - OPP

Entrevistador: *¿Consideras que el PTIC colabora para construir una visión conjunta? ¿Se da con respecto al PTIC o al territorio?*

Técnico de Programa Uruguay Más Cerca - OPP: *Yo creo que contempla bastante el territorio. Si lo comparo con otros espacios tiene una incidencia muy grande. Tiene empresas, trabajadores, espacio cultural, la UTU para los gurises del barrio, las empresas también son del barrio, la Mesa Social son instituciones que están trabajando en el barrio, creo que hay una inserción del PTIC en la realidad en la que está, eso es claro.*

Entrevistador: *¿Se logra tener una visión compartida, un diagnóstico compartido o, planificación?*

Técnico de Programa Uruguay Más Cerca - OPP: *Creo que se va hacia ahí, hay una intencionalidad de eso. Creo que le falta un poco para tener una agenda común entre todos, una planificación estratégica, creo que se está un poco lejos de eso. Se van moviendo mucho a demanda, abren un espacio para que participe la gente y en base a la demanda van haciendo cosas. Un ejercicio de planificación cuando estuve yo no hubo y creo no ha habido pero no me parecería muy loco pensar que se pudiera dar porque van en camino en tener una visión común. El municipio participaba pero no sé, hablo por el PTIC. Creo que el PTIC está intentando de tener un lugar de eso, de planificación de gestión.*

Entrevista a técnica de IPRU

Entrevistador: *considerando los espacios, ¿se vinculan, vinculan y coordinan agenda o logran planificar acciones y llevarlas adelante de forma conjunta, de corto plazo o logran elaborar una estrategia más a largo plazo?*

Técnica de IPRU: *Yo creo que eso es una práctica habitual del PTIC, a veces con acciones de más largo plazo, depende, siempre el desafío de superar el trabajo por proyecto y eso es todo un desafío sobre todo cuando articulas con política pública que viene más de corto plazo. El poder tener marco presupuestal que te habilite a acciones a más largo plazo es un enorme desafío todo el tiempo. Esto de acciones de corto, mediano y largo plazo me parece que es una práctica que el PTIC tiene muy instalada y nosotros somos parte también de esa práctica. Hay veces que podemos estar más cercanos en la ejecución concreta de algunos proyectos o programas, otros no tan cercano en el cotidiano de día a día pero si con un vínculo entablado de forma permanente y aportando de distintos lugares. Yo creo que es una práctica instalada en el PTIC, una vocación de articulación de corto, mediano y largo plazo. El largo plazo está dado desde la articulación con la política pública y desde las instituciones públicas que le pueden dar sustentabilidad. Tener adentro una UTU no es lo mismo que tener un taller de un proyecto, le da otro tipo de posibilidades. Con la universidad lo mismo, creo que se han ido consolidando más los lazos en ese sentido, con la presencia más permanente. Hay un vínculo también con el APEX del cerro que eso también le da posibilidad de continuidad a las acciones con las organizaciones de la sociedad civil depende de las posibilidades que tengamos de poner a jugar a determinados recursos en algún momento y otros cuando se terminan quedan ahí. Algunas cuestiones continúan y otras quedan para la próxima. Siempre hay una vocación, voluntad, una práctica institucional de la articulación y de la búsqueda de recursos para dar continuidad a algunas de esas ideas (...)*

Entrevistador: *¿Crees que hay una visión sobre el territorio compartida así como una estrategia?*

Técnica de IPRU: *Yo creo que hay una visión compartida porque hemos compartido los diagnósticos de la situación del territorio desde las distintas miradas. Creo que sí por lo menos una visión de diagnóstico compartida, pero creo que el oeste no tiene un plan estratégico del desarrollo del oeste de Montevideo unificado y a la vez diverso integrado por las diferentes actores. Creo que hay una visión compartida en general y que dentro de las posibilidades se trata de incidir a veces más en algún aspectos, a veces se prioriza un sector, Hay una visión compartida político- económica.*

Entrevistador: *¿En esa construcción el PTIC tuvo un rol particular?*

Técnica de IPRU: *El construir juntos proyectos te lleva a fundamentar el por qué del proyecto o programa te lleva a explicitar las problemáticas sobre las que se quiere incidir o no, solo diagnosticarlas. El compartir espacios de trabajo, lleva a compartir las visiones, los diagnósticos y los fundamentos. Desde los espacios de trabajo conjunto se comparte la realidad local, que tiene múltiples expresiones de vulnerabilidad, de vulneración de derechos, de carencias, de pobreza en sentido amplio pero también, no es cualquier territorio, tiene mucha historia de organización, de articulación, eso está, se percibe rápidamente esta posibilidad de trabajo en red, colectivo con otro. Ahí es donde uno empieza a construir una visión del territorio. Yo puedo decir algo aquí y seguramente sea compartido por el PTIC, y otra institución también lo diría. Bueno decimos trabajar con los jóvenes y vamos por ahí, o trabajar con emprendimientos, eso es una visión estratégica también traer nuevos emprendimientos al territorio que compartimos. Hubo una intencionalidad que el proyecto sea desarrollado ahí a partir de un diagnóstico compartido*

Entrevista a técnicos de ETAF - CODOF

Entrevistador: *¿Ven que hay una proyección, mirada común del territorio? ¿El PTIC colabora en eso?*

Técnico 1 ETAF - CODOF: *Sí, yo creo que colabora. Ha participado la universidad, APEX. Al ser tantos los dispositivos y los participantes tan diversos, el gran desafío es lograr algo colectivo, conjunto, que realmente nos de elementos de cómo seguir, que no se nos pierda en lo académico que, a mi durante un tiempo me pareció que estaba muy concentrado en lo académico y me costaba ver lo práctico. Cómo llevar esa academia, me refería al EFI que se llevó a la Mesa. A mí me queda como la duda de que tanto eso académico después se puede llevar a la práctica. Creo que se va mucho*

en el discurso, en el debate, en el análisis entre nosotros, no sé qué tanto podemos sacar hacia fuera (...)

Entrevistador: *¿El PTIC lo tiene presente y el PTIC media?*

Técnico 1 ETAF – CODOF: *Sí, de hecho una organización que quiere participar se presenta al PTIC. Se presenta a la Mesa con la referencia del PTIC. Es la Mesa del PTIC. De alguna forma tiene que tener el aval de PTIC, capaz no con demasiada formalidad, pero si una organización nueva quiere participar esa es la modalidad (...)*

Técnico 2 ETAF – CODOF: *En cuanto a lo que preguntabas yo creo que siendo actores tan diversos es difícil tener una visión común. Acá por lo general lo que pasa, el instrumento de desarrollo marca el horizonte o lineamiento y vos te repliegas y ves en que momento te sumas y acompañas. Nosotros como ejemplo, como equipo territorial trabajar la parte del polo tecnológico se nos va mucho de nuestra área concreta, tenemos nuestro programa, objetivos, lineamientos, trabajar con tantas familias... pero sí, si se trabaja la educación, la salud y el trabajo quizá esa parte del programa productivo o de desarrollo sí vamos a poder participar y tener una incidencia. Creo que ahí el parque tiene un lineamiento de desarrollo que es conocido por los actores del territorio, no el vecino, digo los puntos generales, digo cosas que podemos suponer, acercar a la gente a los servicios que hay, la formación, la educación, el área del trabajo me parece que es la pata más floja (...)*

Técnico 2 ETAF – CODOF: *La cocina comunitaria es un ejemplo de eso. Vos generaste una formación, de esa formación se materializa en un espacio físico y luego esas condiciones te dan la posibilidad de organizarte en un proyecto colectivo. Si bien no es una empresa que dice que tengo 10 puestos de trabajo sí te da esas posibilidades. Si tuviera que decir cuál es la idea del PTIC que tiene en la vuelta te digo que está inserto en el municipio más pobre de Uruguay y donde nace más niños en todo el país, como lugar de desarrollo me imagino que tiende a aportar condiciones al territorio para que el territorio pauperizado pueda dejar de serlo a grandes rasgos. Después cosas concretas, la formación para mejorar el perfil de empleabilidad.*

Técnico 1 ETAF – CODOF: *Después tiene cosas muy prácticas que lo que ha hecho es fomentar que la gente se arrime. Por ejemplo hace un tiempo tenía un curso de INEFOP para que la persona se capacite para saber conectarse porque hay una parte del saneamiento que tiene que hacer la persona. Ese tipo de cosas concretas que no la vas a encontrar en cualquier lugar tan fácilmente, la maestra también.*

Entrevista a ex director de Escuela Centro de Diseño

Entrevistador: *¿El PTIC ayuda para el vínculo de tejer redes? También puede ser el vínculo y la coordinación de agendas para un trabajo o una acción conjunta entre los actores. ¿Sí logra trabajar con objetivos comunes, logra también una visión compartida del territorio, una estrategia para el desarrollo del territorio? Me gustaría saber tu visión.*

Ex director de Escuela Centro de Diseño: *Mi visión es que a mí me parece que el PTIC tiene una impronta que se la da Guillermo, y que el PTIC va a seguir esa impronta, yo no sé hasta donde hay una búsqueda iniciática de un consenso general para decir: ¿Qué queremos hacer del PTIC? Es decir ya está dicho lo que se quiere hacer del PTIC.*

Entrevistador: *¿Y del territorio?*

Ex director de Escuela Centro de Diseño: *Y eso lo dice Guillermo y como el PTIC llega la territorio lo dice Guillermo. Si el territorio tiene potencial de generar agenda? Yo creo que sí. ¿Si el territorio está organizado para generar agenda? Eso lo desconozco, yo ahí lo desconozco porque para eso tendría que estar viendo en el PTIC como se genera esa agenda. Creo que hay algunos actores que están ahí en el territorio que son importantes, Raúl es un actor importante del territorio, yo lo leo como un actor importante del territorio, pero ahí si no conozco mucho (...)*

Entrevistador: *¿Crees que existe algún espacio de diálogo más allá de la acciones puntuales, como para coordinar acciones y articular en lo que fuere, para generar una visión más, de mediano a largo plazo?*

Ex director de Escuela Centro de Diseño: *Digamos que no hay una política explícita que diga como hago para estar en el territorio, hay intenciones, sí, pero no hay una estrategia, que de hecho podrían desarrollarse muchas acciones como para acercarse, generalmente son hacia el PTIC, como que al PTIC también le cuesta bastante salir a generar acciones en el territorio.*

Entrevista a director de Polo Tecnológico Educativo de UTU

Entrevistador: *¿Se logra elaborar una visión de lo que se apunta con el territorio o queda a nivel de coordinación de agenda y actividades?*

Director de Polo Tecnológico Educativo de UTU: *En el caso nuestro, nuestra planificación es siempre en base al crecimiento de la matrícula y en los tipos de cursos que dictamos. En ese sentido lo que hemos acordado con el presidente del*

PTIC es ver qué cursos serían más adecuados para vincularlos con las empresas que hay. Por eso tenemos diseño, estamos pidiendo programación en informática y robótica. Cursos que tuvieran que ver y pudiesen generar valor el día de mañana a las distintas empresas que están en el PTIC (...)

Entrevistador: *¿Y esas son compartidas con otras instituciones educativas que están dentro del territorio?*

Director de Polo Tecnológico Educativo de UTU: *Lo que pasa que la propuesta educativa de secundaria es genérica. La única que es específica en cuanto al mercado de trabajo es la de UTU, la nuestra. La otra UTU que está cerca, es la UTU cerro tiene cursos de educación básica y media, no estaría del todo preparando para el mercado laboral. Lo que hacemos es coordinar con ellos para no pisarnos y tener una oferta diferente. Por ejemplo, ellos tienen cocina, audiovisuales, tratamos que el abanico de oferta para el estudiante sea amplio.*

Entrevistador: *Según lo conversado con Raúl, el objetivo de este tipo de formación no solo es por las empresas sino también el entorno pueda acceder a este tipo de carreras y no irse fuera*

Director de Polo Tecnológico Educativo de UTU: *hacer el bachillerato o estudio terciario no tenga que trasladarse al Centro o Buceo, a zonas donde sí está instalada esa oferta.*

Entrevistador: *para también insertarse en el mundo laboral de hoy y futuro. ¿Ese objetivo fue construido de forma conjunta entonces?*

Director de Polo Tecnológico Educativo de UTU: *Sí, tenemos una estrategia y mirada que coincidimos. De hecho hay dos o tres cursos que tengo en mi cabeza y que Guillermo también piensa igual que yo y no los hemos instrumentado porque hay que ir despacio, hay un cambio de gobierno... en carpeta tenemos un montón de ideas para ampliar la oferta educativa y las posibilidades de crecimiento del estudiante y pueda volcarlo en las empresas.*